PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
ESCOLA DE NEGÓCIOS

CÉLIA DORIGAN DE MATOS FURLANETTO

CONSTRUÇÃO DE RELAÇÕES FINANCEIRAS HUMANIZADAS SOB A PERSPECTIVA DO *SENSEMAKING*

CURITIBA
2020

CÉLIA DORIGAN DE MATOS FURLANETTO

CONSTRUÇÃO DE RELAÇÕES FINANCEIRAS HUMANIZADAS SOB A PERSPECTIVA DO *SENSEMAKING*

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer

CURITIBA

2020

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Pamela Travassos de Freitas – CRB 9/1960

F985c
2020

Furlanetto, Célia Dorigan de Matos
Construção de relações financeiras humanizadas sob a perspectiva do *sensemaking* / Célia Dorigan de Matos Furlanetto ; orientador: Alex Sandro Quadros Weymer. – 2020.
115 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2020
Bibliografia: f. 88-93

1. Empresas. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Qualidade de vida no trabalho. 4. Recursos humanos. 5. Responsabilidade social da empresa. I. Weymer, Alex Sandro Quadros. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.047

TERMO DE APROVAÇÃO

CONSTRUÇÃO DE RELAÇÕES FINANCEIRAS HUMANIZADAS SOB A PERSPECTIVA DO SENSEMAKING

Por

Célia Dorigan de Matos Furlanetto

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

PROF. DR. ALEX ANTONIO FERRARESI
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas - PPGCOOP

Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer
Orientador

Profa. Dra. Leila Andressa Dissenha
Examinador

Profa. Dra. Simone Cristina Ramos
Examinador

À minha mãe, primeira professora e responsável pela minha alfabetização. Presença sempre forte e dedicação sem precedentes, nos deixou durante a caminhada do mestrado, abrindo um vazio em nossas vidas.

Agradecimentos

Aos meus pais, Julia e Albino, por uma vida dedicada à criação e educação das filhas;

Ao meu marido Waldney e meus filhos João Victor, Ana Luiza e Luis Felipe, pelo apoio e compreensão com minhas ausências;

Às minhas irmãs, incansáveis incentivadoras e parceiras eternas;

Ao professor Alex Weymer, pelo incentivo, paciência e dedicação;

À minha irmã Raquel, pelas longas conversas e conselhos dados;

Aos colegas de turma, pelos momentos de descontração e compartilhamento de conhecimentos;

Ao SESCOOP e ao SICOOB, pela oportunidade e patrocínio financeiro.

Resumo

Objetivo: Este estudo tem por objetivo analisar, sob a perspectiva do *sensemaking*, de que maneira o propósito de uma organização cooperativa de humanizar as relações financeiras é compreendido pelos *stakeholders*. **Breve Contexto**: A pesquisa foi realizada na cooperativa singular Sicoob Metropolitano, vinculada ao Sistema Central Unicoob (SICOOBUNICOOB) que integra o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB) e buscou compreender como se processa a construção de sentido com relação ao propósito institucionalizado pela cooperativa. **Fundamentação Teórica**: Construída a partir da literatura especializada pauta-se em quatro conceitos, sendo a construção de relações humanizadas, capitalismo consciente, organização e *organizing* e *sensemaking,* considerando os elementos de identificação individual e construção coletiva de sentido em um contexto de cooperativismo financeiro. Nesse sentido, buscou-se contextualizar as relações humanas e a responsabilidade da organização em seu ambiente interno e externo. **Método**: A estratégia de pesquisa é do tipo estudo de caso com característica predominantemente qualitativa, sendo dados analisados por meio da análise de conteúdo baseada em Bardin (2016), a partir das narrativas dos *stakeholders* internos e externos obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas, sendo que a triangulação se dá por meio da observação não participante e análise documental. A escolha dos entrevistados se deu pelo critério intencional de escolha e o número de respondentes foi definido a partir da redundância e saturação durante o processo de entrevistas. **Implicações Gerenciais**: Os resultados obtidos proporcionam à cooperativa estudada, informações relevantes para que os gestores compreendam como se realiza a construção de sentido acerca das decisões das áreas estratégicas e oferecem subsídios para correção de rumos, principalmente na forma de comunicação dessas decisões, visando redução do grau de incerteza e equivocidade, uma vez que o *sensemaking* auxilia a compreender as variáveis que influenciam a maneira como os indivíduos dão sentido às experiências. **Resultados**: A partir da análise pode-se concluir que os *stakeholders* reconhecem o Sicoob Metropolitano como uma cooperativa que pratica a humanização nas relações financeiras e compreendem o seu propósito. Mostrou ainda que a compreensão dos conceitos de capitalismo consciente e empresa humanizada por parte desses *stakeholder*s é restrita a questões relacionadas à qualidade do atendimento e do relacionamento com o cooperado, sendo que os conceitos teóricos apresentados neste estudo demonstram que as teorias trazem princípios mais abrangentes, incluindo responsabilidades com a sociedade e o meio ambiente.

Palavras-chave: Relações humanizadas. Capitalismo consciente. *Sensemaking*.

Abstract

Objective: This study analyzes, from the perspective of sensemaking, how stakeholders understand the purpose of a cooperative organization to humanize financial relations. **Brief Context:** The research was carried out in the singular cooperative Sicoob Metropolitano, linked to the Central Unicoob System (SICOOBUNICOOB) that is part of the Credit Cooperative System of Brazil (SICOOB) and sought to understand how the construction of meaning takes place concerning the purpose institutionalized by the cooperative. **Theoretical Foundation:** It is based on four concepts, the construction of humanized relationships, conscious capitalism, organization, organizing, and sensemaking, considering the elements of individual identification and collective construction of meaning in the context of financial cooperatives. In this sense, we sought to contextualize human relations and the organization's responsibility in its internal and external environment. **Method:** The research is a study case with a predominantly qualitative characteristic, data being analyzed through content analysis based on Bardin (2016), from the narratives of internal and external stakeholders obtained through semi-structured interviews. Triangulation occurs through non-participant observation and document analysis. Intentional criteria of choice chose interviewees, and the number of respondents was defined based on redundancy and saturation during the interview process. **Managerial Implications:** The results obtained provide the studied cooperative with relevant information so that managers understand how the construction of meaning about the strategic areas decisions takes place and offer subsidies for correcting directions, mainly in the form of communication of these decisions, aiming at reducing the degree of uncertainty and equivocity, since sensemaking helps to understand the variables that influence the way individuals give meaning to experiences. **Results:** Based on the analysis, it can be concluded that stakeholders recognize Sicoob Metropolitano as a cooperative that practices humanization in financial relations and understands its purpose. It also showed that the understanding of the concepts of conscious capitalism and humanized company by these stakeholders is restricted to issues related to the quality of care and the relationship with the cooperative, and the theoretical concepts presented in this study demonstrate that the theories bring more comprehensive principles, including responsibilities to society and the environment.

Keywords: Humanized relations. Conscious capitalism. Sensemaking.

Lista de Figuras

Figura 1. Nuvem de palavras 79

Lista de Tabelas

Tabela 1. Dimensões das categorias 46
Tabela 2. Perfil dos entrevistados 51
Tabela 3. Documentos analisados 53

Sumário

1 Introdução **12**
1.1 Apresentação do problema de pesquisa **15**
1.2. Objetivos da pesquisa **15**
1.2.1 Objetivo geral **15**
1.2.2 Objetivos específicos **15**
1.3 Justificativa teórica e prática **16**
1.4 Estrutura da dissertação **18**
2 Quadro Teórico de Referência **20**
2.1 Construções de relações humanizadas **20**
2.2 Capitalismo consciente **26**
2.3 Organizações e o*rganizing*: um entendimento de Karl Weick **34**
2.4 *Sensemaking* e a criação de sentido **38**
2.5 Conexões teóricas entre os temas abordados **42**
3 Procedimentos Metodológicos **44**
3.1 Especificação do problema **44**
3.1.1 Perguntas de pesquisa ***45***
3.1.2 Definição teórica e operacional das categorias de análise ***45***
3.2 Delineamento da pesquisa **47**
3.2.1 Finalidade da pesquisa **47**
3.2.2 Forma de abordagem da pesquisa **48**
3.2.3 Objetivos da pesquisa **48**
3.2.4 Procedimentos técnicos da pesquisa **49**
3.2.5 Desenvolvimento no tempo ou dimensão temporal da pesquisa **49**
3.2.6 Delimitação da pesquisa **50**
3.2.7 Coleta e tratamento de dados **52**
3.2.7.1 *Etapas da coleta de dados* 54
3.2.8 Facilidades e dificuldades na coleta de dados ***55***
3.2.9 Limitações da pesquisa **56**
4 Análise dos Dados **57**
4.1 Construções de relações humanizadas **57**
4.2 Capitalismo consciente **63**
4.3 Organizações e *organizing* **69**

4.4 *Sensemaking* e criação de sentido 74
4.5 Nuvem de palavras e o que ela revela 79
5 Implicações Gerenciais 82
6 Considerações Finais e Recomendações 84
Referências 88
Apêndice A - Roteiro para Entrevista - UGE – Central Unicoob 94
Apêndice B - Roteiro para Entrevista - Colaboradores e Gestores 96
Apêndice C - Roteiro para Entrevista - Cooperados e Conselheiros 98
Anexo A - Reportagem da Revista Sicoob - Ano 9 – Número 39 100
Anexo B - Reportagem da Revista Sicoob - Ano 9 – Número 39 101
Anexo C - Reportagem da Revista Sicoob - Ano 9 – Número 36 102
Anexo D - Mensagem da Diretoria 103
Anexo E - Reportagem da Revista Sicoob - Ano 9 – Número 39 104
Anexo F - Reportagem da Revista Sicoob - Ano 9 – Número 36 105
Anexo G - Evento Pensar Inovação - Jornada do Planejamento Estratégico 106
Anexo H - Evento Lideração – abril de 2019 107
Anexo I - Espaço Evoa – Aceleradora de *Startups* 109
Anexo J - Agência Jovem 110
Anexo K - Agência Mulher 111
Anexo L - Agência Tropical 112
Anexo M - Refeitório da Unidade Administrativa 113
Anexo N - Space Inovation – Planejamento – Unidade Administrativa 114
Anexo O - *Banner* do Propósito de Humanizar as Relações Financeiras 115

1 Introdução

A humanização nas empresas é um conceito ainda em construção e com a globalização e as contribuições tecnológicas, as mesmas precisam se reinventar. Esse é um processo que envolve não somente atividades de produção, comercialização e distribuição de produtos, bem como as relações com seus *stakeholders,* sendo eles empregados, consumidores e o ambiente em que estão inseridas. As empresas têm potencial para fazer o bem ao mundo, além de gerar lucros e empregos e podem assumir um propósito mais elevado e criação de valor para todos os *stakeholders* e criar culturas que aprimoram o desenvolvimento humano (Mackey & Sisodia, 2014).

Para Freeman (2010), o papel do propósito não é bem compreendido pelo mundo dos negócios, no qual se sugere que só dinheiro e lucro contam. Todo negócio sempre criou e sempre vai criar valor para os clientes, empregados, comunidades e fornecedores. O autor reforça ainda que as empresas humanizadas são as companhias que percebem esse princípio de criação de valor e se orientam em torno dele.

O século XXI traz uma linhagem de empresas preocupadas em criar uma identidade que acompanhe o processo defendido pelos novos consumidores, mais conscientes, preocupados com meio ambiente, com as desigualdades sociais e com o respeito às minorias. Enfim, uma geração que cobra das empresas, mais responsabilidade com o mundo (Eckschmidt, 2019).

Silva, Dutra, Sehnem e Martignago (2018) analisaram as publicações internacionais de língua inglesa relacionadas ao tema capitalismo consciente e governança corporativa no período de 2007 a 2017 e identificaram que o tema capitalismo consciente, especificamente, ainda não é muito explorado. Apesar disso, observaram que a maioria dos artigos analisados possui convergência com a teoria do capitalismo consciente e os princípios da teoria aparecem na quase totalidade das publicações. Para os autores, isso demonstra que a teoria pode ser uma opção de como incorporar valores de longo prazo e diretrizes para a governança corporativa.

Begnini, Santos, Sehnem, Carvalho e Machado (2019) realizaram estudo cujo objetivo foi identificar e analisar as interações e as postagens de conteúdos relacionados ao tema capitalismo consciente nos grupos da rede social *Linkedin*. Concluíram que havia falta de aproximação dos grupos com questões consideradas relevantes para o capitalismo consciente, de acordo com as premissas pregadas por Mackey e Sisodia (2014), tais como interdependência dos *stakeholders*, relação de cooperação com fornecedores, lucros compartilhados, cidadania local, produção sustentável, relacionamento com entidades de classe, respeito aos empregados, entre outros. Identificaram ainda que a maior parte dos grupos entende o capitalismo consciente

de acordo com a definição estabelecida por seus idealizadores, porém, colocá-lo em prática nas organizações tem sido um desafio.

Dentro desse contexto de consumidores mais conscientes e exigentes e de organizações buscando se adequar às novas demandas da sociedade, estão as organizações cooperativas, sendo o cooperativismo um movimento que traz em sua essência princípios como o interesse pela comunidade, trabalhando para o desenvolvimento sustentável e gerando benefícios sociais e econômicos para toda a sociedade. Dentre os diversos setores do cooperativismo, as cooperativas de crédito parecem oferecer um campo de estudo bastante promissor sob a perspectiva de relações humanizadas, pelo fato de estarem imersas num ambiente altamente competitivo com outras instituições de crédito não cooperativas, "sugerindo" que as relações econômicas com base calculativa têm peso significativo e são delineadoras de comportamentos e tipos de relações entre *stakeholders*.

A Cooperativa Central do Paraná (SICOOBUNICOOB), vinculada ao Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB), congrega 19 cooperativas singulares, atuando nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará e Amapá. No ano de 2018, após trabalho envolvendo representantes de todas as singulares que compõem o sistema, definiu o seu propósito, como sendo o de humanizar as relações financeiras. Sobre o propósito do SICOOBUNICOOB, afirmou o então presidente Jefferson Nogarolli:

> Além de traduzir nossa essência, o propósito nasceu para reforçar o significado maior para a existência das nossas cooperativas e de todo o sistema. Ao humanizar as relações financeiras, o SICOOBUNICOOB quer estar presente na vida dos cooperados, participar de perto de suas conquistas, da realização de sonhos e de seu crescimento (SicoobUnicoob, 2018).

Este estudo tem como campo de pesquisa a Cooperativa de Crédito - Sicoob Metropolitano, que é uma das singulares que integra o sistema central SICOOBUNICOOB.

Cabe aqui esclarecer o conceito de cooperativa singular e central. A Lei 5.764, 1971 – Lei das Cooperativas, em seu artigo 6º define que as sociedades cooperativas são consideradas singulares quando constituídas pelo número mínimo de 20 pessoas físicas ou jurídicas. Ainda no artigo 6º, a lei define cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, três singulares, podendo excepcionalmente, admitir associados individuais e as confederações de cooperativas são as constituídas pelo menos de três federações de cooperativas ou cooperativas centrais. Esse sistema também é conhecido dentro do meio

cooperativo, como sistema em três níveis. Para Meinen e Port (2012), o cooperativismo de crédito conta com várias cooperativas organizadas em centrais ou sistemas de três níveis, como SICOOB (Sistema Cooperativo do Brasil), SICREDI (Sistema de Crédito Cooperativo), entre outras. Para os autores, essa união em forma de centrais ou sistemas organizados, proporciona mais segurança, sendo que o Banco Central de Brasil (BACEN), busca de forma constante essa união por parte das cooperativas de crédito, fato que pode ser percebido nos normativos do Conselho Monetário Nacional (CMN).

Outra definição importante é a apresentada pela Lei Complementar 130, 2009, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, e traz em seu artigo 2º que as cooperativas de crédito "destinam-se, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro". A referida Lei Complementar tem por pressuposto a valorização dos pequenos empreendedores e pequenas empresas, viabilizando crescimento e confirmando a importância de um trabalho cooperativo de inserção, propiciando a todos as mesmas oportunidades e o acesso aos serviços financeiros por parte dos pequenos empreendedores, microempresas e pequenos produtores rurais.

O objetivo do presente estudo é analisar de que maneira, considerando a perspectiva do *sensemaking*, o propósito de uma organização cooperativa de humanizar as relações financeiras é compreendido pelos *stakeholders.* Ou seja, como os indivíduos que se relacionam com a cooperativa estudada compreendem e geram significado para a proposta de atendimento humanizado.

A fundamentação teórica construída a partir da literatura especializada pauta-se especialmente nas perspectivas do *sensemaking*, *organizing*, construção de relações humanizadas e capitalismo consciente, com ênfase nos elementos de identificação individual em um contexto de cooperativa financeira. Nesse sentido, busca-se contextualizar as relações humanas e as responsabilidades das organizações, considerando o ambiente interno, bem como o ambiente externo onde estas estão inseridas, contribuindo para o entendimento dos conceitos.

O trabalho apresenta-se disposto em cinco seções, sendo que a primeira seção apresenta, dentro da introdução, o problema de pesquisa e os seus objetivos, bem como a justificativa teórica e prática, a finalidade da pesquisa e a estrutura da dissertação. A segunda seção traz o quadro teórico de referência segundo as teorias vigentes, abordando os conceitos de relações humanizadas, capitalismo consciente, *organizing* e *sensemaking*. A terceira seção aborda os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, especificando o problema de pesquisa e seu delineamento, detalhando o campo empírico, a estratégica e a abordagem de pesquisa

utilizada. Finalizando, apresenta a análise dos dados, implicações gerenciais, considerações finais, recomendações e as referências.

Diante do acima exposto, este estudo almeja contribuir para o entendimento da construção de valores compartilhados, mediante a criação de relações humanizadas duradouras na cooperativa financeira estudada.

1.1 Apresentação do problema de pesquisa

A partir das argumentações iniciais e diante do referencial teórico que se segue, o problema deste estudo é:

De que maneira, considerando a perspectiva do sensemaking, o propósito de uma organização cooperativa de humanizar as relações financeiras é compreendido pelos stakeholders?

1.2. Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Analisar de que maneira, sob a perspectiva do *sensemaking*, o propósito de uma organização cooperativa de humanizar as relações financeiras é compreendido pelos *stakeholders*.

1.2.2 Objetivos específicos

Identificar as diretrizes institucionais referentes às relações financeiras humanizadas.

Compreender como os cooperados e conselheiros (*stakeholders* externos) percebem a existência de relações financeiras humanizadas na sua cooperativa, em consonância com o propósito da organização.

Compreender como os colaboradores e gestores (*stakeholders* internos) percebem a existência de relações financeiras humanizadas na sua cooperativa, em consonância com o propósito da organização.

1.3Justificativa teórica e prática

De acordo com a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2020):

> Cooperativismo é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. Um caminho que mostra que é possível unir desenvolvimento econômico e desenvolvimento social, produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo.

Assim, pode-se afirmar que o cooperativismo é, na sua essência, um movimento baseado em princípios e valores, que coloca as pessoas no centro dos acontecimentos e busca, em primeira instância, o bem-estar das pessoas. Considerando ainda que as cooperativas no Brasil estão inseridas em ambiente capitalista, altamente competitivo, percebe-se a existência de um conflito de identidade nas sociedades cooperativas.

Por outro lado, cada vez mais, conceitos como empreendedorismo social, empresas humanizadas, capitalismo consciente, economia compartilhada e cooperação vêm ganhando força e destaque no mundo corporativo, com jovens empresários preocupados com as diferenças sociais, que imprimem uma nova dinâmica em suas empresas, voltando-as para objetivos que vão muito além da busca pelo lucro (Sisodia, Wolfe & Sheth, 2015).

Diante do exposto, a motivação do presente estudo é enriquecer o entendimento e analisar de que maneira, sob a perspectiva do *sensemaking*, o propósito de uma organização cooperativa de humanizar as relações financeiras é compreendido pelos *stakeholders.* Como objetivos subjacentes, pretende-se ainda compreender a percepção dessas pessoas sobre a forma da cooperativa se relacionar e como elas entendem ou interpretam a existência do propósito na realidade cotidiana e na sua relação com a cooperativa.

Ao se propor a presente pesquisa, buscou-se na literatura existente os conceitos teóricos de temas como: construção de relações humanizadas, capitalismo consciente, organização e *organizing* de Karl Weick, *sensemaking* e criação de sentido, para dar embasamento ao trabalho no campo empírico.

A definição do campo empírico com os *stakeholders* internos (colaboradores[1] e gestores) e externos (cooperados e conselheiros), se deu por entender sua importância no processo, pois são os que possuem relação direta e cotidiana com a cooperativa, bem como pelo

[1] O termo empregado é utilizado de acordo com os autores citados. No entanto, quando se fala especificamente da cooperativa estudada, utiliza-se o termo colaboradores, que é a forma utilizada pela mesma para designar os funcionários assalariados que prestam serviço ao Sicoob Metropolitano.

fato de que os estudos desenvolvidos no Brasil sobre práticas organizacionais humanizadas pouco avançaram no segmento cooperativo, sobretudo no cooperativismo financeiro.

A presente pesquisa busca trazer um olhar mais atento, voltado para um campo empírico pouco explorado, abrindo assim a possibilidade de aprofundamento do estudo, de forma a preencher a lacuna existente nas pesquisas voltadas para as organizações cooperativas.

O fato de o estudo apresentar em seus resultados a percepção de diferentes atores, sendo *stakeholders* externos e internos, poderá auxiliar na definição das estratégias e contribuir para o crescimento sustentável, alinhado aos princípios e valores cooperativistas. Estudar a percepção de todos os *stakeholders* é importante para revisões no planejamento, no sentido de alinhar-se ao propósito constituído pela Central (SICOOBUNICOOB) e incorporado pela singular (Sicoob Metropolitano) aqui estudada. A partir disso, elaborar uma comunicação mais eficaz, capaz de dialogar diretamente com os cooperados e colaboradores e alcançar o seu objetivo de reposicionamento como cooperativa alinhada com seus princípios e propósitos.

Para que o estudo possa trazer as contribuições pretendidas, mister se faz o desenvolvimento de uma fundamentação teórica que possibilite o entendimento do campo em suas práticas e percepções. Para tanto, a construção de relações humanizadas que, segundo Vergara e Branco (2001), será vista como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios, destacando as empresas que a praticam, das demais. Dentro do tema, são abordados ainda, os conceitos de responsabilidade empresarial, tema que embasa essa pesquisa a busca de parâmetros para definir o que caracteriza uma empresa com propósito de humanizar as relações financeiras.

Apresenta-se ainda a contribuição de Vergara e Branco (2001) considerando que, para eles, é urgente colocar as competências e recursos até hoje utilizados pelas organizações na superação dos desafios mercadológicos, a serviço de um desenvolvimento efetivamente sustentável, para torná-las verdadeiramente mais responsáveis com os destinos do planeta e da humanidade.

Com o entendimento de que a satisfação no trabalho, bem como o nível de identificação e envolvimento dos colaboradores na prática do propósito instituído pelo SICOOB são fundamentais para a busca do conhecimento de como essas variáveis interferem no atendimento que o colaborador presta aos cooperados e às demais partes interessadas, aborda-se esses temas dentro do item Construção de Relações Humanizadas.

O estudo traz ainda os fundamentos do Capitalismo Consciente, que segundo Eckschmidt (2019), é mais do que um negócio, é uma prática que usa a força das empresas para servir ao desenvolvimento da humanidade. Dentro do tema, fala-se da criação do conceito de

stakeholders abordando, ainda que de forma superficial, a teoria das partes interessadas que, segundo Freeman (2010) e Freeman, Harrison e Wicks (2007), promovem uma maneira prática, eficiente e ética de gerenciar organizações em um ambiente altamente complexo e turbulento. Para os autores, é uma teoria prática porque todas as empresas têm que gerenciar as partes interessadas. É eficiente porque as partes interessadas quando bem tratadas, tendem a retribuir com atitudes positivas em relação à organização, seja com o compartilhamento de informações valiosas, seja comprando mais produtos, ou proporcionando melhores condições financeiras ou ainda, trabalhando intensamente e permanecendo leal à organização, como é o caso dos empregados. É também eficaz porque aproveita a energia das partes interessadas para o cumprimento dos objetivos da organização.

O desenvolvimento deste estudo, atrelado aos conceitos acima ditados, busca entender como se apresenta a construção de significado entre os *stakeholders* numa cooperativa financeira, quando a mesma se propõe à construção de relações financeiras humanizadas, instituindo o seu propósito nesse sentido.

Considerando o acima exposto, a razão da escolha do tema humanização nas relações financeiras é a importância da discussão e da reflexão a respeito do movimento das cooperativas financeiras na direção à eficiência, num mercado altamente competitivo, e do quanto esse movimento pode estar afetando a relação da cooperativa com seus membros e seu quadro de colaboradores, apesar da existência de ações, como a criação do propósito voltado à ideia de humanização nas relações.

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está disposta em seis seções. A introdução apresenta breve contextualização do tema proposto. Em seguida, o problema de pesquisa e seus objetivos, bem como a justificativa teórica e prática, a finalidade da pesquisa e, por fim, a estrutura do trabalho.

A segunda seção apresenta, considerando as teorias vigentes, os conceitos de relações humanizadas, capitalismo consciente, organização e *organizing* de Karl Weick e finaliza com *Sensemaking* e criação de sentido, ainda segundo Weick. Enfim, busca-se contextualizar as relações humanas e as responsabilidades das organizações, considerando o seu ambiente interno e externo.

A terceira seção trata da metodologia utilizada na pesquisa, especificando e detalhando o problema de pesquisa, perguntas norteadoras, definição teórica e operacional das categorias

de análise. Traz ainda o delineamento da pesquisa, finalidade, método, dimensão temporal, definição do grupo pesquisado, bem como as fontes e o tratamento dos dados coletados.

A análise dos dados teórico-empírica do objeto estudado é explorada na quarta seção.

Na quinta seção traz-se as implicações gerenciais da pesquisa e apresenta o elo entre o estudo e a organização.

Na sexta seção são apresentadas as considerações finais e recomendações de novos temas para continuidade da pesquisa.

A dissertação encerra-se com a apresentação das referências bibliográficas utilizadas, apêndices e anexos.

2 Quadro Teórico de Referência

O referencial teórico da presente pesquisa está dividido em cinco partes. A primeira apresenta os fundamentos da Construção de Relações Humanizadas, a segunda detalha os aspectos definidores do tema Capitalismo Consciente e a terceira e quarta parte trazem os fundamentos norteadores dos estudos de Weick, sendo *Organizing* e *Sensemaking* e por fim, a quinta parte apresenta as conexões entre estes temas.

2.1 Construções de relações humanizadas

Para Freeman (2010), todo negócio sempre criou e sempre vai criar valor para os clientes, para os empregados, comunidades, fornecedores e os financistas que fazem o investimento. As empresas humanizadas são as companhias que percebem esse princípio de criação de valor para os *stakeholders*[2] e se orientam em torno deles. Assim, para a construção de relações humanizadas é necessário que os envolvidos no processo de produção estejam satisfeitos e que as vantagens auferidas sejam para todos.

O relacionamento com os clientes deve ser construído em longo prazo por meio de ações estratégicas, não só pensando em negócios e interesses empresariais, mas também considerando uma relação de parceria. Os relacionamentos agregam conhecimento, experiência e confiança (Kotler, 1996). No caso das cooperativas financeiras, o cliente é mais que cliente, é cooperado, é dono. Isso faz com que fatores como confiança tenham sua importância aumentada.

Guedes, Silva e Santos (2015) afirmam que em resposta tanto às demandas quanto aos impactos da transformação social e tecnológica, as organizações estão mais preocupadas com a preservação da imagem institucional. E que por esse motivo, estão mais atentas, não somente à qualidade dos produtos e serviços, conduta ética, defesa e preservação do meio ambiente, parcerias e ações em torno de causas sociais, como também à capacidade dos grupos de interesse com os quais se relacionam, se expressam, e se posicionam diante de questões da organização.

Ainda segundo os mesmos autores, com o surgimento das redes sociais digitais e a ampliação das oportunidades de participação dos agentes sociais no desenvolvimento da sociedade, as organizações devem desenvolver práticas de comunicação mais humanizadas para interagir com seu público de interesse, que estão mais críticos às ações e decisões corporativas.

[2] Para Freemann, *stakeholders* significa partes interessadas, ou seja, pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelos processos da empresa.

Sendo o diálogo uma das alternativas de humanização da comunicação organizacional, aumentando a possibilidade de atender às expectativas da sociedade e construir relacionamentos duradouros com os públicos contemporâneos.

Para Costa (2014), quando se trata das mídias sociais, pode-se afirmar que elas permitem que a empresa se faça presente não só nos espaços pagos para divulgar anúncios, mas também por meio de páginas e perfis. Desse modo, torna-se possível interagir nas redes sociais como uma pessoa, possibilitando a aproximação real com clientes e usuários. Esta forma de relacionamento organizacional pode ser entendida como relações humanizadas. Para a autora, a humanização, nos espaços das mídias sociais, pode ainda ser percebida por vias de uma apropriação de características humanas por parte das empresas. Os anunciantes fazem uso de aspectos de comportamento humano para elaborar conteúdos de mídia, objetivando passar ao usuário uma percepção humanizada da empresa nas mídias sociais, estabelecendo interação mais próxima com o consumidor (Costa, 2014).

Ainda segundo a autora, a humanização pode ser percebida nas interações da empresa, a depender do interesse e do empenho da mesma. Esse tipo de comunicação é uma nova modalidade de relacionamento com o cliente, sendo essa realidade parte do cotidiano e das estratégias de algumas empresas, enquanto outras podem não estar dispostas a esse tipo de relacionamento mais próximo com o consumidor.

Desta feita, pode-se afirmar que um processo comunicacional humanizado é favorável à construção de relacionamentos que conduzam à consolidação da democracia, da ética e da compreensão mútua. Enfim, um dos aspectos da construção de relações humanizadas.

Empresas humanizadas têm uma visão ampla do impacto do seu negócio sobre o mundo. Elas buscam o bem-estar de cada um dos seus *stakeholders,* também como um fim de suas atividades, além do objetivo de lucro. Para isso, cuidam de suas comunidades, cultivam a preservação global, envolvem seus colaboradores e tratam a sociedade como seu principal *stakeholder*.

Spiller, Piá, Luz e Sá (2006), como citado em Holz et al. (2017), destacam a importância do cuidado com que a empresa deve prestar seus serviços, garantindo que deve oferecer produtos de acordo com as necessidades e características definidas pelo cliente e não de acordo com a rentabilidade que esse produto traz para a empresa. As necessidades e desejos dos clientes devem ser o foco da oferta dos produtos e serviços. Para tanto, é imprescindível que a organização conheça os valores dos seus clientes, suas preferências e diferenças.

Segundo Leal (1988), é crescente o número de representantes do meio empresarial que afirmam que um comportamento socialmente responsável é o fundamento de um sucesso econômico, sustentável e de longo prazo.

Vergara e Branco (2001) afirmam que as empresas que vêm colocando em prática ações humanizadas revelam que a empresa moderna é adaptável às exigências da sociedade e que manifestação de responsabilidade social em suas ações demonstra que o objetivo de um negócio não é exclusivamente o lucro. Ou seja, as mesmas precisam se adaptar às novas exigências da sociedade, que exige um comportamento responsável socialmente e humano nas relações.

No aspecto que envolve humanização no ambiente do trabalho, Lamoglia, Silva, Machado, Olímpio e Souza (2015) fazem referência ao estudo de Mayo (1924) em Hawthorne, no qual levantou questões a respeito do comportamento humano no trabalho com ênfase na satisfação humana e no desenvolvimento pessoal dentro das empresas, iniciando-se assim um dos primeiros debates sobre a inclusão do olhar humanista nas relações trabalhistas.

Continuando no aspecto que envolve humanização no ambiente do trabalho, Bueno (2002, p. 2) traz uma referência a Maslow, na seguinte citação: "Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento".

Para Vergara e Branco (2001), empresa humanizada é aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. São aquelas que promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, construindo relações com respeito às diferenças, inclusivas, reduzindo desigualdades e contribuindo para o desenvolvimento e crescimento das pessoas. Enfim, ambientes organizacionais onde as pessoas se sentem parte e têm orgulho em pertencer.

De acordo com os autores acima, o poder econômico das grandes corporações e de países vem sendo obtido a um custo social inaceitável. Isso porque as consequências negativas associadas à atividade empresarial, como a degradação da natureza, condições de trabalho impróprias e produtos inadequados às necessidades humanas têm custos refletidos em toda a sociedade, mas os ganhos não são socializados.

Vergara e Branco (2001) sugerem que no mundo dos negócios, ações humanizadas serão vistas como diferencial. Asseveram ainda que consumidores estarão dispostos, cada vez mais, a se fidelizarem com empresas que assumem compromissos éticos e que, na mesma direção, profissionais qualificados sentir-se-ão atraídos por empresas comprometidas com as pessoas,

com as comunidades e com responsabilidade ambiental. Para as autoras, clientes fiéis e empregados qualificados são um grande diferencial das empresas humanizadas.

Durante o evento *Capitalismo Consciente Latin-American Conference 2019 – CCLAC*, realizado em São Paulo em março de 2019, foi divulgado o estudo "As 22 Empresas mais Humanizadas do Brasil", que concluiu que em períodos longos, as empresas humanizadas chegam a ter rentabilidade duas vezes ou mais, superior à média das 500 maiores empresas do país, bem como alcançam uma satisfação 240% superior junto aos clientes, além de 225% mais bem-estar entre os colaboradores (Época Negócios, 2019).

Para Vergara e Branco (2001) é urgente colocar as competências e recursos, até hoje utilizados pelas organizações na superação dos desafios mercadológicos, a serviço do desenvolvimento efetivamente sustentável.

Nesse sentido, a concessão do Prêmio Nobel de Economia de 1998 a um pesquisador envolvido com temas relativos à distribuição de riqueza, mostra a importância do tema. O professor indiano Amartya Kumar Sen, dedica-se ao estudo da economia do bem-estar social, buscando ampliar a compreensão dos mecanismos econômicos subjacentes à fome. Nas palavras do presidente da índia, K. R. Narayanan, o trabalho do professor Sen "trouxe para a ciência da economia uma compaixão pelo ser humano comum e a visão de uma sociedade mundial igualitária" (Vergara & Branco, 2001, p. 23, apud Lynn, 1998).

De acordo com Chaves (2014), a Constituição Brasileira de 1988 aborda a função social da empresa por meio de um princípio constitucional, bem como a modificação das ideias sobre o papel das empresas na sociedade atual. Desse modo a empresa passa a ser vista como instrumento e parceira do setor público na busca do alcance dos objetivos fundamentais da República, o que transforma os particulares em atores com papel fundamental no desenvolvimento da sociedade e atuação que ultrapassa a busca exclusiva de interesses econômicos.

Para Sen e Kliksberg (2010), o papel das empresas se modificou nos últimos anos, passando de uma visão que defendia a busca de lucro para seus proprietários como a sua única responsabilidade, para uma visão mais abrangente, no sentido de considerá-las com responsabilidade social, com preocupações com políticas de recursos humanos que respeitem os direitos dos empregados, criação de políticas de transparência e boa governança corporativa, além de políticas de proteção ao meio ambiente e integração aos temas no sentido da colaboração ativa com as políticas públicas, visando a busca para a resolução de questões essenciais e interesse coletivo. Enfim, atuar em consonância com os conceitos de responsabilidade social empresarial, preocupando-se com o ambiente e com as pessoas.

As empresas precisam ter compromisso com valores éticos e a busca de qualidade de vida das pessoas, ou seja, preservação da existência humana com dignidade. As ações empresariais precisam inserir em suas práticas um conjunto de atribuições que vão além dos aspectos econômicos, comprometerem-se com a transformação e desenvolvimento do país e com e o bem-estar das pessoas, o que exige mudanças constantes nos referenciais do empreendedorismo e no desempenho da função social das empresas (Ramos, 2012).

A função das empresas se modificou rapidamente nos últimos anos, passando de uma visão que defendia a geração de lucro como a sua única responsabilidade, para uma visão que vai muito além, trazendo-as para uma função de responsabilidade social (Chaves, 2014).

Sisodia et al. (2015), destacam iniciativas criadas por empresas como a TOMS, que desde 2006 ficou conhecida por seus programas de responsabilidade empresarial, com doação de sapatos a crianças carentes em vários países (até 2013 já havia doado mais e 10 milhões de pares), produzindo seus sapatos com materiais sustentáveis ou reciclados. Outro exemplo é o da Patagônia, que produz equipamentos para atividades ao ar livre e trabalha para proteger o meio ambiente doando parte de seu lucro para grupos ambientalistas em todo o mundo.

Costa (2014) apresenta a importância de observar a conduta das empresas nas mídias sociais. As formas como elas se apresentam e interagem com os usuários, como se mostram abertas ao diálogo e atenciosas com os questionamentos, faz com que os usuários as percebam mais ou menos humanizadas. O marketing social é uma forma que as empresas utilizam para aproximação do consumidor e formação da imagem de empresa humanizada. Para isso, podem fazer uso de mascotes que transmitem características de preocupação social. Desta forma, percebe-se um esforço por parte das empresas em mostrarem à sociedade sua preocupação com a humanização das relações.

O raciocínio desenvolvido anteriormente evidencia a humanização dos discursos nas mídias sociais como uma das possibilidades das empresas se relacionarem com os consumidores e exercerem alguma influência nas suas decisões de consumo. Trata-se de uma adaptação das empresas ao novo cenário histórico que reivindica o respeito ao consumidor, sendo uma evolução em direção à harmonização das relações de consumo (Costa, 2014).

No entendimento de Freitas (2000), as empresas são lugares onde sentimentos contraditórios coexistem. As empresas não são o império da racionalidade, são alimentadas pela emoção, pela fantasia e pelos fantasmas que cada ser humano carrega.

A motivação e a satisfação do empregado interferem diretamente na produtividade (Boaventura, 2012). Assim, com os empregados motivados e dispostos, a possibilidade de se construir relações humanizadas com outros *stakeholders*, torna-se mais provável, abrindo a

possibilidade de interferência na disposição dos outros grupos. Desta forma, os relacionamentos estabelecem maior integração, possibilitando a humanização.

Para Vergara (2012) o trabalho em equipe apresenta diversas vantagens para fortalecer os resultados da empresa. Apresenta como exemplos a facilidade na comunicação, que fica mais fluída quando há confiança entre as partes, novas ideias, representando diferentes visões, compromisso com os resultados obtidos e responsabilidade compartilhada com todos os membros da equipe. Todos esses fatores interferem na relação com os demais interessados nos processos da empresa (os demais *stakholders*).

Um grupo é transformado em uma equipe quando "as pessoas estão comprometidas com uma missão e objetivos comuns; cooperam mutuamente nas ações que requerem habilidades gerais e, também específicas, havendo uma forte relação de confiança e parceria" (Macêdo, 2006, p. 129).

Considerando o entendimento dos diversos autores anteriormente citados, pode-se afirmar que o gerenciamento dos recursos humanos é uma tarefa que exige atitude e visão ampla de todos os aspectos que envolvem o dia-a-dia da empresa.

Portanto, os gestores precisam aprender a compreender as subjetividades inerentes às pessoas que compõem as empresas, pois elas fazem parte da estrutura social e são complexas. Saber transitar nessas particularidades é considerar a necessidade de a organização estar a serviço da sociedade, tornando-se uma empresa humanizada.

Considerando a abordagem dos diferentes autores acima apresentados no que se refere aos conceitos envolvidos na construção de relações humanizadas, pode-se depreender que o respeito e criação de valor a todos os *stakeholders*, construção de relações de parceria, confiança, conduta ética, defesa do meio ambiente, preocupação com suas comunidades e respeito aos seus empregados, bem como a todos os seus *stakeholders* são elementos significativos à prática dessas relações.

Para construírem relações humanizadas as empresas necessitam agregar valor ao seu dia-a-dia, considerando que os resultados são para todos e que o lucro não é o único objetivo, sendo ele apenas uma das funções a serem desempenhadas pelas empresas, inseridas num contexto mais amplo.

O tema relações humanizadas nas empresas estabelece estreita relação com a Teoria do Capitalismo Consciente. Sendo assim, passa-se ao entendimento desse conceito, buscando ampliar os conhecimentos acerca do tema, o que poderá facilitar, ao final, a análise dos dados coletados no estudo.

2.2 Capitalismo consciente

Para Eckschmidt, Gaiarim, Merlina, Zulueta e Sisodia (2017), capitalismo consciente[3] é mais do que um negócio: é uma prática que usa a força das empresas para servir ao desenvolvimento da humanidade. O autor apresenta os quatro princípios básicos que norteiam a prática do capitalismo consciente: propósito, orientação para *stakeholders*, liderança e cultura conscientes. Para ele, esses princípios auxiliam empresas criando confiança e negócios saudáveis e perenes. Segundo Eckschmidt (2019), o capitalismo consciente não foi inventado, mas sim, revelado para a consciência do público em geral. As práticas foram identificadas e documentadas por Sisodia et al. (2015).

Hanson (2011) observa que o debate sobre responsabilidade corporativa e capitalismo consciente tem uma longa história. Para ele, começou em 1967, quando executivos da indústria automobilística viram Detroit ser saqueada e queimada num motim. A partir desse fato os executivos de automóveis se tornaram os primeiros defensores americanos modernos do conceito de responsabilidade corporativa. Em 1968 a Ford Motors se tornou parceira do governo americano para criar a Aliança Nacional dos Negócios, cujo objetivo era criar treinamentos para realocação de desempregados. De acordo com o autor, desde o início em 1967 até a transformação do conceito de responsabilidade corporativa e o surgimento do capitalismo consciente em 2011, foram 44 anos e muitas reformulações de como o capitalismo pode ser responsável ou consciente. Afirma ainda que, mesmo relutantemente, espera um pouco mais do capitalismo consciente e aborda movimentos que surgiram ao longo dos anos desde a década de 1970 pela necessidade da ética nos negócios após fatos de escândalos, subornos e ações ilegais envolvendo centenas de empresas americanas. O autor destaca ainda que nesse período novos conceitos e iniciativas na área da responsabilidade corporativa (como o pacto social das Nações Unidas, iniciativa sobre ética nos negócios liderada por Jack Welch) apareceram como uma resposta das empresas às necessidades da sociedade, também como forma de melhorar o marketing e a dar credibilidade à marca da empresa.

Ainda de acordo com o mesmo autor, as experiências passadas sugerem que as exigências do mercado podem diluir o compromisso social e o desempenho dessas empresas ao longo do tempo. Todas essas inciativas serviram para que autoridades americanas começassem

[3] *Conscious Capitalism*, organização sem fins lucrativos, fundada em 2009 e dedicada a cultivar a teoria e a prática do movimento, tem como fundadores Raj Sisodia e John Mackey, além de outros membros das comunidades acadêmica e empresarial internacionais. No Brasil é representada pelo Instituto Capitalismo Consciente Brasil. O livro *Firms of Endearment* foi publicado em 2003.

a avaliar de forma mais amena as denúncias de irregularidades no mundo corporativo, utilizando essas iniciativas como fatores atenuantes, considerando que irregularidades poderiam ser muito mais praticadas por funcionários não autorizados pelas empresas, que por uma cultura corporativa defeituosa. Essa realidade fez com que quase todas as grandes corporações buscassem algum grau de imunização por meio de ações e iniciativas de responsabilidade corporativa.

Neste sentido, a teoria social cognitiva de Albert Bandura utiliza o termo desengajamento moral para explicar desvios de padrões morais que acontecem na sociedade e, por consequência, dentro das organizações corporativas onde ainda se preserva conceitos como lucro pelo lucro, sem preocupação com questões da sociedade onde ela está inserida (Azzi, 2011).

Desengajamento Moral, descrito pela perspectiva da Teoria Social Cognitiva de Albert Bandura, é o termo usado para explicar como as pessoas se liberam de seus padrões morais para infligir ações danosas a outros, sem que se sintam culpadas por sua conduta não moral (Azzi, 2011). Albert Bandura (2004) descreve que o desengajamento moral são ações que infligem sofrimento a outros sem que o responsável se autocondene pela ação. Para o autor, A Teoria do Desengajamento Moral acontece na sociedade, a partir do desengajamento gradual da autocensura, naturalizando cenas e contextos no seu cotidiano.

Azzi (2011, apud Bandura, 1986) aborda o desengajamento moral e a Teoria Social Cognitiva e elenca os oito mecanismos de desengajamento moral desenvolvidos para explicar as ações prejudiciais que os indivíduos realizam:

a) Justificativa moral: quando se usa desculpa para justificar um ato;
b) Comparação vantajosa: quando o mau comportamento é justificado porque na comparação com outro, este é mais sutil;
c) Linguagem eufemística: quando se mascara um ato, utilizando a linguagem para diminuir sua gravidade;
d) Minimização ou distorção das consequências: quando se faz o mal pelo bem, ou quando se diz que os fins justificam os meios;
e) Desumanização: quando se retira de alguém, suas qualidades humanas;
f) Atribuição de culpa: quando se coloca a culpa de um ato na própria vítima;
g) Deslocamento de responsabilidade: quando se diz que o mau comportamento de alguém é culpa de outro;

h) Difusão de responsabilidade: quando a pessoa atribui a outrem a responsabilidade sobre seus atos.

Os comportamentos que caracterizam o desengajamento moral podem ser considerados como fatores impeditivos à aplicação dos princípios das relações humanizadas e do capitalismo consciente, que trazem no seu bojo comportamentos opostos aos apresentados acima. Para Sisodia et al. (2015), uma expressão que resume empresas humanizadas é que elas se caracterizam por serem centradas em pessoas e onde existe a cultura da confiança, da lealdade, do respeito, da transparência, entre outras. Sendo assim, pode-se dizer que desengajamento moral não condiz com comportamentos de organizações humanizadas ou ambientes de capitalismo consciente, que buscam valores e bem-estar social.

Azzi (2011) apresenta diversos trabalhos de Bandura em textos publicados entre 2000 e 2009, separando-os por categoria temática. Especificamente em Bandura, Caprara e Zsolnai (2000), o tema tratado é o mundo corporativo, com discussões que possibilitam construção de uma sociedade mais humanizada. No trabalho citado, os autores analisaram práticas de desengajamento moral em casos famosos do mundo corporativo, como o caso Bophal (vazamento de gás em uma indústria química), o caso Ford (modelo de automóvel) e o caso Nestlé (produto infantil), tendo os autores, encontrado diversos mecanismos de desengajamento moral para todos os casos (justificativa moral, comparação vantajosa, minimização, ignorância ou distorção das consequências), afirmando que minimização, ignorância ou distorção das consequências foi o mecanismo observado na maioria dos casos. Os autores alertam ainda sobre a importância de desenvolvermos valores humanizados para que, no exercício da agência moral, a direção proativa do engajamento prevaleça.

Destaca-se que esses são exemplos de casos que destoam da realidade de empresas consideradas aderentes ao conceito de capitalismo consciente, sendo este cada vez mais enraizado na cultura das organizações pelo mundo afora.

O capitalismo pode trazer benefícios para a sociedade, desde que considere os interesses dos envolvidos em todo o processo de produção, mobilizando os componentes de uma cultura de gestão consciente e preservação do meio ambiente. Sendo estes os elementos necessários para a prática do capitalismo consciente estruturado por John Mackey e Raj Sisodia (Begnini, et al., 2019).

Entendimento convergente com os posicionamentos teóricos apresentados acima, de que o capitalismo pode trazer benefícios se considerar os interesses de todos os envolvidos, é apresentado por Freeman (2010) quando questiona o conceito tradicional de que a organização

somente deve considerar os interesses dos acionistas. A partir do conceito de *stakeholders*, surge a doutrina do capitalismo do valor compartilhado e apresenta uma perspectiva complementar ao desenvolvimento das atividades pelas empresas, baseada no entendimento de criação de valor para um conjunto de partes interessadas, contestando o entendimento de que a maximização de lucros para sócios e acionistas seria sua única finalidade. A empresa deve criar valor para todas as partes interessadas, já que além de sócios ou acionistas, ela agrega demais parceiros internos e externos, com diversos interesses que devem ser respeitados (Freeman, 2010).

O termo *Stakeholder,* do inglês, significa partes interessadas ou grupos de interesse. Segundo Freeman (2010), integram esse grupo, todos que possuem algum tipo de interesse nas atividades e resultados da organização e que podem afetar ou serem afetados pelos objetivos da mesma.

As partes interessadas são tipicamente definidas como indivíduos, grupos e organizações que têm interesse nos processos e resultados da empresa e de quem ela depende para a realização de seus objetivos (Freeman, 2010, Freeman et al., 2007). Fazer a gestão de *stakeholders* envolve atender aos interesses e o bem estar destas partes interessadas, no mínimo (Harrison, Bosse & Phillips, 2010). Freqüentemente, outros grupos de *stakeholders* podem incluir comunidades, grupos ambientalistas, a mídia, ou mesmo a sociedade como um todo.

Freeman (2010) menciona que toda empresa às vezes cria e às vezes destrói valor para seus *stakeholders*, sendo tarefa dos executivos, gerar o máximo de valor para todas as partes interessadas. Esse alinhamento de interesses é que vai possibilitar a perpetuidade das organizações.

Harrison, Freeman e Abreu (2015), asseveram que um número crescente de executivos e empresas também já estão aplicando os conceitos da teoria. Afirmam que estudo recente em grandes organizações nos EUA mostrou que entre executivos já há a consciência de que vale à pena buscar alternativas para ganhar dinheiro fazendo o bem e impactando positivamente a vida de associados, cliente e comunidade. Este entendimento mostra a importância e a aplicabilidade da teoria das partes interessadas.

A relação com os *stakeholders* pode ser estudada ou colocada em prática em diferentes aspectos, inclusive no marketing. Quando se fala dessa relação, utilizam-se os conceitos e estudos do marketing de relacionamento. Para Kotler (1996), o que se busca com o marketing de relacionamento é a formação da rede de marketing, um ativo da empresa. Esta rede é formada pela empresa, fornecedores, distribuidores e clientes, com o objetivo de se construir

relacionamentos comerciais sustentáveis. Isso cria relacionamentos duradouros, fidelizados e com o objetivo de atender às necessidades e expectativas dos consumidores.

De acordo com Costa (2014), na relação com os *stakeholders*, tratada ainda sob o aspecto do marketing e considerando a cultura organizacional, grandes marcas trazem benefícios emocionais e não só racionais. Neste sentido, as empresas devem definir a sua ideologia, princípios e valores. Essa ideologia é partilhada pelos parceiros da empresa e reflete um compromisso de conduta ética. Para isso, precisam se preocupar com as questões relativas aos produtos e serviços oferecidos e, também com as relações internas como empregados e fornecedores.

Mackey e Sisodia (2014) apresentam o capitalismo consciente como sendo um movimento inovador que busca equilibrar resultados financeiros com sustentabilidade, proporcionando prosperidade de modo humanizado. Sendo assim, de acordo com Frémeaux e Michelson (2017) e a partir dos movimentos do capitalismo consciente, o atendimento dos interesses de todos os envolvidos no processo organizacional, por parte da empresa, pode ser o guia para a gestão humanizada.

Neste sentido, Frémeaux e Michelson (2017) afirmam que no Capitalismo Consciente, os negócios vão além da geração de lucro, renda e empregos, buscando também os valores de bem-estar social e preservação ambiental. Vasconcellos (2017) assevera que ainda há no mundo corporativo o entendimento de que a razão de ser das empresas é dar lucro e que preocupações de caráter social devem ficar restritas ao setor público e às organizações não governamentais (ONGs), que não têm fins lucrativos.

De acordo com Eckschmidt et al. (2017), o capitalismo consciente, por meio dos seus princípios, é uma forma de impactar positivamente todo o ecossistema da humanidade. Para o autor, capitalismo consciente é um movimento que tem o poder de gerar valor para os envolvidos, demonstrando preocupação com o meio ambiente, com as comunidades e principalmente com as pessoas, elevando a autoestima e fazendo com que as mesmas se sintam incluídas, parte do todo.

Sisodia et al. (2015) escreveram que negócios não têm a ver com produzir o máximo de lucro, mas sim, com a criação de valor para as partes interessadas. Os autores ainda completam, na mesma obra, que no futuro as empresas irão atuar orientadas para o seu propósito maior, buscando os interesses de seus *stakeholders*, promovendo liderança consciente, numa cultura onde a confiança e a responsabilidade com a as comunidades sejam uma preocupação das empresas e seus líderes.

O conceito capitalismo consciente evidencia que o capitalismo em seus elementos fundamentais se mostra ineficiente para construir uma sociedade justa e humana e que precisa ser reavaliado e reconstruído de forma que proporcione uma sociedade mais justa, humana e igualitária, onde o lucro não seja o único fim (Sisodia, 2009, Fyke & Buzzanell, 2013).

De acordo com Barki (2017), desde a publicação do artigo seminal de Prahalad e Hart (2002), o conceito de Base da Pirâmide evoluiu de "venda para os pobres" para um modelo mais inclusivo e com propósito. Novos conceitos surgiram com o objetivo de usar mecanismos de mercado na busca de um mundo melhor. Dentre esses conceitos pode-se citar Valor Compartilhado, Capitalismo Consciente e Empreendedorismo Social. Ainda que essas tendências não sejam soluções completas, trazem luz a uma discussão para que se repense a forma como as empresas são gerenciadas e que as mesmas fazem parte da solução para a diminuição da pobreza e redução das vulnerabilidades sociais.

Begnini et al. (2019, apud Sisodia, 2009) relaciona no estudo as características que, de acordo com os idealizadores do conceito, são comuns às organizações empresariais que trabalham e praticam o capitalismo consciente:

a) Propósito mais importante que o lucro;
b) Valorização dos *stakeholders* e busca de benefícios para todos;
c) Liderança consciente, movida pelo propósito maior da empresa; alinhamento dos interesses de todas as partes e soluções ganha-ganha;
d) Importância e participação das partes no processo;
e) Compromisso com a solução dos principais problemas sociais em parceria com governo e outros parceiros;
f) Impacto positivo sobre o meio ambiente no desenvolvimento de suas atividades;
g) Comprometimento na busca de equilíbrio para elevar ao invés de ignorar os setores mais pobres da sociedade;
h) Lucro como resultado natural quando se faz as coisas certas e não como o único fim.

O'Toole e Vogel (2011) fazem uma crítica ao capitalismo consciente trazendo as limitações do movimento e colocando um contraponto no momento em que a mídia dos EUA estava dominada por notícias de corrupção como o caso da Goldman Sachs e destacava que empresas associadas ao movimento capitalismo consciente apresentavam desempenho financeiro relativamente forte e se mostravam comprometidas com negócios éticos e práticas sustentáveis, levando à afirmação de que existe uma alternativa viável para a prática de

negócios. Nesse cenário, os autores afirmam que o fato de algumas empresas aderentes ao movimento prosperarem de maneira virtuosa, não significa que capitalismo consciente irá resolver todos os problemas do mundo, e que seus defensores podem estar criando expectativas irrealistas para o desempenho das empresas, o que poderia minar outras estratégias para conciliar práticas corporativas e necessidades sociais.

Em resposta, Mackey (2011) escreveu que a referida crítica tem muito menos aplicabilidade ao capitalismo consciente ou aos negócios conscientes como ele descreve em seus escritos, e que o capitalismo consciente não resolverá todos os problemas do mundo, mas entende que é uma maneira melhor de fazer negócios e que pode resolver muitos problemas, podendo ainda melhorar a imagem que o mundo tem do capitalismo em seus elementos fundamentais, partindo do pressuposto de que o mesmo concentra-se no objetivo mais elevado dos negócios, compreendendo a importância de criar valor para todas as principais partes interessadas interdependentes e tem potencial ao longo do tempo para atualizar e melhorar a reputação dos negócios em todo o mundo.

Fyke e Buzzanell (2013) tratam o tema capitalismo consciente sob o enfoque da ética na liderança e como o tema ganhou relevância com o aparecimento de casos de corrupção dentro das organizações. Revelam temas e melhores práticas ditadas por consultores para desenvolver a ética em líderes, bem como paradoxos, tensões e desafios nesse campo. Segundo os autores, essa abordagem contribui para uma crítica ao capitalismo consciente, que parece oferecer esperança para a ética nos negócio e para a transformação social e ainda uma crítica ao desenvolvimento da liderança ética por meio de relações de poder incorporadas.

Ainda de acordo com Fyke e Buzzanell (2013) as organizações mostram preocupação e concentram esforços para elevar seus padrões de conduta ética nos negócios, fortalecendo os conceitos de liderança ética e justiça organizacional. Em um mundo em que empresas e seus *stakholders* se conectam instantaneamente por meio de tecnologias e as informações se propagam rapidamente, assim como a indignação pública sobre ética, cada vez mais se torna premente a busca por soluções éticas nos negócios. Os autores afirmam ainda que embora o capitalismo consciente parece oferecer soluções para muitos problemas sociais de hoje, incluindo a ética da liderança, o desenvolvimento de líderes éticos, não resolve todos os problemas do mundo corporativo. De acordo com os princípios do capitalismo consciente, é melhor resolver problemas éticos nos negócios por meio do aumento da consciência, começando com líderes e se estendendo para todo o sistema. Esse discurso parece oferecer esperança para os negócios e a transformação da sociedade.

Chaves (2014) amplia a perspectiva de análise e traz a empresa sob a luz das teorias dos *stakeholders*, do capitalismo de valor compartilhado e do capitalismo consciente, que têm em comum, aspectos como a necessidade de novos propósitos a partir da convergência de interesses que a envolvem. O autor conclui que no século XXI as empresas precisam expandir sua atuação, saindo da exclusividade da atividade econômica que atende os interesses de seus acionistas e passando a atuar como agente de transformação da realidade social e ambiental nos espaços onde está inserida, harmonizando o aspecto econômico e a interação com os interesses dos demais envolvidos.

Ramos (2012), como citado em Chaves (2014), apresenta o conceito de que a livre iniciativa deve manter compromisso com a ética e melhoria da qualidade de vida das pessoas, com condições dignas de sobrevivência. Sua existência deve conter atribuições que extrapolem os objetivos econômicos, envolvendo comprometimento com o desenvolvimento do país, qualidade de vida e bem-estar das pessoas, articulando a estruturação da nova dinâmica das relações sociais. Esses aspectos requerem mudanças nos referenciais de empreendedorismo, envolvendo compromisso das empresas com uma função social.

Novos elementos para redimensionamento às exigências do século XXI foram encontrados nas doutrinas do capitalismo do valor compartilhado e do capitalismo consciente. Para o autor, tais teorias se revelaram como marcos teóricos importantes para a compreensão do novo papel das empresas na sociedade (Chaves, 2014).

Em Mackey e Sisodia (2014) há uma atualização do que são os princípios do capitalismo consciente. Os autores apresentam quatro princípios que resumem o conceito:

a) Propósito maior: é a razão de existir da empresa;
b) Integração dos *stakeholders*: envolvimento de todas as partes interessadas;
c) Liderança consciente: líderes agindo em conformidade com o propósito da organização;
d) Cultura e gestão conscientes: gestão que assegure que o propósito maior sobreviverá o longo do tempo.

A partir desses princípios apresenta-se a necessidade de releitura no conceito de organização, onde se busca a ampliação do seu papel, com iniciativas de enfrentamento de questões relavantes para a coletividade. O propósito da organização deixa de ser individual para ser coletivo, harmonizando seus interesses com o compromisso ético, social e ambiental, buscando sempre uma relação sustentável e duradoura com a sociedade.

As partes interessadas são tipicamente definidas como indivíduos, grupos e organizações que têm interesse nos processos e resultados da empresa e de quem a mesma depende para a realização de seus objetivos (Freeman, 2010, Freeman et al., 2007). Fazer a gestão de *stakeholders* envolve atender aos interesses e o bem estar destas partes interessadas, no mínimo (Harrison et al., 2010). Freqüentemente outros grupos de *stakeholders* podem incluir comunidades, grupos ambientalistas, a mídia, ou mesmo a sociedade como um todo.

De acordo com os autores aqui citados, o capitalismo consciente é uma prática de negócios que busca conduzir as organizações agregando valores para todos os *stakeholders* nos aspectos sociais, culturais, éticos e demonstrando preocupação com o meio ambiente e com as comunidades onde as mesmas estão inseridas. Dentro dos preceitos do capitalismo consciente, o lucro é apenas uma das preocupações das organizações.

De acordo com as afirmativas acima, identifica-se conexão entre os conceitos de capitalismo consciente e os conceitos de empresas humanizadas, já que ambos buscam harmonizar os interesses individuais das organizações com os interesses coletivos. Organizações que atuam em sintonia com esses conceitos, têm em sua essência, preocupação em agregar valor para seus *stakeholders* além da geração de lucro para seus acionistas.

Nesse sentido e buscando ampliar a análise, no próximo item é apresentado o entendimento de *organizing,* conceito este desenvolvido por Weick, no qual se enfatiza que as organizações estão num processo de movimento e dinamismo contínuo, no qual as mudanças e a evolução são uma constante.

O tema *organizing* torna-se significativo neste contexto de humanização das relações financeiras, visto que estabelece uma relação de interação com o *sensemaking.* Enquanto o primeiro apresenta elementos de continuidade e comportamentos que repetidos, permitem evolução, o segundo trata de criação de sentido, processo que favorece a construção da realidade por meio da evolução do entendimento. Já com os temas capitalismo consciente e empresas humanizadas, a relação se estabelece quando estes consideram a necessidade de geração de valor para todos os indivíduos envolvidos nos processos da empresa, além do interesse e compromisso com a sociedade, sendo a percepção de humanização nas relações, construída ao longo do relacionamento, compreensão que está em constante evolução, ou seja, em *organizing* permanente.

2.3 Organizações e o*rganizing*: um entendimento de Karl Weick

Para Weick (1973) as organizações estão permanentemente em processo de mudança. As características apresentadas por uma organização no presente, provavelmente não serão as mesmas no futuro, já que comportamentos interligados, repetitivos e fortuitos permitem a evolução dos processos, modificando-os. Neste sentido, sugere que a análise da organização dever ser realizada com o entendimento de que a mesma representa algo que evolui e se reorganiza, estando em constante processo de movimento e não como objeto inerte.

Diante do exposto, Weick (1995) define as organizações por meio do termo *organizing* trazendo uma preocupação com o processo organizacional de ação contínua, uma atividade na qual as pessoas se engajam. O autor considera que a vida nas organizações é dinâmica, onde o coletivo age para criar e produzir (*organizing*) e não somente um conjunto de cargos e funções estáticas.

O conceito de *organizing* de Weick traz os fundamentos conceituais do modelo: teoria da evolução sociocultural, teoria da informação e teoria geral dos sistemas. Um processo no qual, diferentes informações são constantemente processadas, compondo-as em si, ou seja, um processo desencadeado pelos comportamentos das pessoas que compõem as organizações (Montenegro & Casali, 2008).

Observa-se então que as organizações vivenciam um processo de continuidade, sofrendo influência de fatos do passado que ficam gravados e que podem ou não voltar a ser aplicados.

No modelo de Weick a comunicação desenvolve um papel fundamental, pois é por meio dela que as fases do processo de *organizing* (criação, seleção e retenção) acontecem.

A criação constitui o primeiro processo. Nesse estágio, a organização recria (*enactment*) seu ambiente à medida que os seus membros atribuem significado aos eventos de informações por meio de decodificação. A organização recebe retorno sobre as mudanças no seu ambiente de informações, o nível de equivocidades é determinado e novas regras são estabelecidas para executar esses *inputs* (Weick, 1995).

A necessidade de criação de sentido em situações de alta pressão em que grupos de atores fortemente unidos operam em estreita interação (Weick, 1995), é relevante para a compreensão e execução do propósito da organização, onde se busca alcançar objetivos comuns. O processo relacional de criação de sentido surge quando discrepâncias interrompem o trabalho normal e acionam criação de sentido e representação (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005).

O processo de seleção é composto pelo conjunto de regras e ciclos importantes para inclusão em cada processo. Na fase de seleção, decisões são tomadas a respeito de como as regras e os ciclos da organização têm afetado a equivocidade de *inputs* de informação e quais

deveriam ser repetidos ou escolhidos para processá-los no futuro. Na sequência, regras e ciclos adicionais são selecionados e repetidos visando a contínua redução do nível de equivocidade das mensagens, fazendo com que a organização compreenda melhor os *inputs* e responda a eles. A importância das regras está centrada em dois pontos relacionados às informações e aos membros da organização. Primeiro, as regras são utilizadas para verificar o nível de familiaridade ou equivocidade das mensagens. Segundo, as regras são utilizadas para procurar as respostas de mensagens padronizadas disponíveis que são compatíveis com *inputs* específicos de mensagem (Weick et al., 2005).

A seleção ocorre quando se rotula e categoriza os fenômenos decretados que precisam ser forçados a partir do fluxo de experiências e conceitualmente fixados para que possam se tornar comuns para as trocas de comunicação (Chia, 2000, Weick et al., 2005), reduzindo possíveis interpretações por meio do uso de modelos mentais e articulação para gerar uma história sobre o que aconteceu (Tsoukas & Chia, 2002, Weick et al., 2005), permitindo a seleção de incidentes. Após a rotulagem, os atores categorizam as noções resultantes para reduzir interpretações na fase de retenção (Weick et al., 2005). Em essência, a fase de seleção reduz o número de interpretações para a retenção, fase na qual a interpretação final é feita.

A retenção está relacionada à quantidade de ambiguidade das informações do processo organizacional. Nesse estágio, a informação sobre as formas como a organização tem respondido a diferentes *inputs* é reunida e armazenada. Os ciclos utilizados pela organização para processar as informações que transitam são classificados de acordo com a utilidade que demonstram. Se consideradas estratégias bem-sucedidas para serem utilizadas em situações ambíguas são transformadas em regras para situações futuras (Weick, 1995).

Na retenção de sentido uma situação é discutida por meio da interação entre os membros da organização para produzir uma interpretação das circunstâncias, incluindo as pessoas, seus objetos e suas histórias, em um tempo e local finitos (Weick et al., 2005). Durante o processo de retenção, a interpretação dos fatos pode ser relacionada à experiência anterior de colaboração e podem ser usadas para direcionar as próximas ações (Weick, 1973).

Em uma sistematização do processo o autor apresenta o conceito de *feedback loops* que são sistemas de mensagens que conectam as três fases do processo, permitindo uma melhor coordenação entre as fases. Esse conceito pode ser aplicado de duas formas: relacionando retenção com criação ou relacionando retenção com seleção.

Para Kreps (1990), as proposições de Weick fundamentam-se em três teorias principais: Teoria da Evolução Sócio Cultural, Teoria da Informação e Teoria dos Sistemas, tendo o autor, utilizado conceitos de cada uma dessas teorias para embasar seu modelo.

Considerando a Teoria da Evolução Sócio Cultural, Weick afirma que o ato de organizar ocorre de maneira evolutiva, sendo que a evolução é algo baseado na progressão, se move de um estágio para outro no decorrer do tempo. Contudo, evolução não significa necessariamente que um grupo social se torne melhor em seus processos, bem como tenha sua duração ampliada (Bantz, 1990).

Na Teoria da Evolução Sócio cultural, pensada a partir das propostas de Darwin na qual todas as espécies vivas evoluem caracterizando a seleção natural sabendo-se que a evolução se refere a processos que se repetem com o tempo. Desta feita, na Teoria da Evolução Biológica, estes processos são: variação, seleção e retenção. A variação está associada ao surgimento de novos comportamentos dentro de um grupo social. Havendo posteriormente, a seleção de alguns dos comportamentos e, por fim, acontece a afirmação da seleção quando ocorre dentro do grupo a retenção do novo comportamento. Assim, pode-se dizer que o processo de evolução que acontece nas organizações é um processo que envolve inovação, escolha e persistência (Weick, 1995).

O autor utiliza o entendimento da evolução em três estágios, com algumas modificações. No seu modelo de *organizing*, definiu as três fases como: criação (*enactment)*, ou seja, a variação de desvios de comportamentos, a seleção de desvios potencialmente vantajosos e a retenção dos mais adaptativos desvios comportamentais.

A Teoria da Informação está relacionada à eficiência na transmissão da mensagem, sendo seu maior objetivo, fazer com que a mensagem tenha o menor nível possível de distorção no caminho entre o emissor e o receptor da mensagem tornando a transmissão mais fiel à intenção do emissor (Kreps, 1990). A importância que essa teoria tem para Weick (1995) está relacionada ao conceito de incerteza.

Segundo a Teoria da Informação, um dado constitui uma informação quando é capaz de reduzir incertezas. Weick (1995) incorporou esse conceito ao seu modelo. O processo organizacional é uma tentativa da organização de reduzir a incerteza ao gerar informação por meio do uso de regras e ciclos. As regras são guias que ajudam as pessoas a responder a situações diferentes e ciclos são padrões de interação que auxiliam no desenvolvimento das regras. Nesse modelo, a informação fornece subsídios para reduzir o número de decisões que um indivíduo tem que tomar, aumentando a certeza com a qual aquele indivíduo pode direcionar comportamentos.

Para reduzir a incerteza do receptor na comunicação, códigos de mensagens apropriados devem ser alinhados com capacidades dos canais específicos para que o receptor receba a informação (Kreps, 1990).

A Teoria dos Sistemas classifica a complexidade em três níveis hierárquicos: o sistema, o subsistema, e o supra sistema. Cada um desses níveis da organização é composto por componentes que se influenciam mutuamente, sendo que cada um desempenha um processo funcional no nível do qual faz parte. O desempenho de um, afeta o desempenho de todos os outros. Portanto, é de suma importância o entendimento do sistema como um todo, de partes associadas. Outro elemento relevante é o *feedback* entre os componentes do sistema. Neste sentido, o modelo de *organizing* é abrangente e pode ser aplicado a vários contextos organizacionais e a diferentes níveis hierárquicos (Kreps, 1990).

Considerando o acima exposto, pode-se entender que as organizações estão em constante processo de mudança. Nesse sentido, Weick (1995), defende o uso do termo *organizing*, assim no gerúndio, por melhor representar o *status* das organizações, que estão em constante movimento. Esse movimento traz componentes que permitem a evolução dos processos.

A análise das organizações está relacionada à continuidade e aos movimentos dos processos nos quais as pessoas se engajam e que são desencadeados por seu comportamento. Weick (1995) destaca ainda o papel da comunicação, pois é por meio dela que o processo de organizar acontece.

O conceito a ser tratado na próxima parte é o *sensemaking* e a criação de sentido. O tema é importante para este estudo, pois para que se entenda como uma organização cooperativa apresenta o seu propósito de humanizar as relações financeiras, faz-se necessário compreender como se dá a construção de sentido desse propósito para todos os *stakeholders* envolvidos nas relações e processos dessa organização. Entende-se que o sensemaking é um caminho para a incorporação do propósito, já que é um processo de construção da realidade baseada na interação entre as partes interessadas, ou seja, um processo social e retrospectivo.

2.4 *Sensemaking* e a criação de sentido

O estudo do *sensemaking* é trazido para o mundo organizacional pelas mãos do psicólogo social Karl Weick, em trabalhos de 1969.

Maitlis (2005) afirma que somente a partir dos anos 2000 os estudos dão ênfase aos processos sociais por meio dos quais o *sensemaking* é realizado. As revisões que envolvem o poder e as emoções relacionadas a este tema, foram desenvolvidas por Weick et al. (2005).

De acordo com Possas e Medeiros (2016), os estudos sobre criação de sentido (*sensemaking*) organizacional ainda são incipientes na academia brasileira. Poucos estudos

foram realizados acerca do assunto ou trouxeram contribuições práticas sobre a temática. Dentre eles, os autores destacam os estudos desenvolvidos por Reis e Antonello (2006), Borges e Gonçalo (2010), Maravalhas e Odelius (2010), Eberle e Casali (2012), Mello, Fonseca e Vieira (2012) e Pascucci e Meyer Jr. (2013).

Algumas definições enquadram o *sensemaking* como um processo de compreensão e entendimento, focado na avaliação e interpretação e que acontece em termos de desenvolvimento de estruturas, esquemas ou modelos mentais (Maitlis & Christianson, 2014). Acontece quando as pessoas se veem diante de ambiguidade e de complexidade. Estudos auxiliam na compreensão de variáveis que influenciam a maneira como os indivíduos dão sentido às experiências (Aguinis & Glavas, 2017), bem como buscam compreender de quais maneiras, diferentes significados são atribuídos ao mesmo evento (Mills, Thurlow & Mills, 2010).

Naidu (2016) investigou como as pessoas deslocadas internamente em um assentamento no Zimbábue lidam com as materialidades de suas vidas interrompidas por meio de crenças e comportamentos religiosos. O estudo lança luz sobre como esses indivíduos usam suas crenças religiosas para combinar alguma aparência de ordem fora da crise, tipificada pela violência e pobreza. O autor incorpora à construção de sentido o uso da retrospectiva para dar sentido à realidade caótica observada.

A compreensão de que a partir do momento em que as pessoas da organização buscam construir um sentido compartilhado sobre determinada questão ou processo, elas estarão mais bem preparadas para enfrentar as situações de ambiguidade que são uma realidade no contexto organizacional, demonstra a importância do *sensemaking* (Graeff, 2011).

Para Weick (1995), *sensemaking* ou criação de sentido é como colocar estímulo em um quadro de referência, o que permite compreender, entender, explicar, atribuir, extrapolar e prever. Gioia e Chittipeddi (1991) afirmam que *sensemaking* é um processo onde as partes envolvidas constroem e reconstroem significado na busca de entendimento da estrutura e do desenvolvimento de um determinado processo ou situação.

Segundo Weick et al. (2005), esses processos podem ser fatos ou ocorrências do cotidiano, que mesmo sendo estruturas pequenas e momentos curtos, podem ter grandes consequências.

Segundo Weick (1995), a ideia do *sensemaking* é tentar tornar tangível o subjetivo, ou seja, conectar o abstrato com o concreto. Maitlis e Sonenshein (2010) explicam que a tradição de fazer sentido enfatiza o aspecto de fazer sentido de crises e processos de mudança. Simonsen

(2012) complementa afirmando que fazer sentido é um fenômeno comunicativo existente nos indivíduos em interação com o mundo.

Para Weick (1995), s*ensemaking* é a criação de sentido, é ordenar a partir do desconhecido, é fazer algo sensível, compreender as circunstâncias, descritas por meio da fala e direcionadoras da ação. Entendendo como o sentido é construído, porém não é o mesmo que interpretar, pois interpretar faz parte do processo (Weick et al., 2005). Trata-se de uma abordagem alternativa para a compreensão do processo de organização e fornece *insights* sobre como indivíduos e organizações dão sentido aos eventos (Mills et al., 2010).

O modelo teórico que trata do conceito de *Sensemaking*, proposto por Weick (1995), contempla sete propriedades, sendo elas: identidade, retrospectiva, ordenação (ambientes sensíveis), contato social, eventos contínuos, pistas e plausibilidade. Fundamentada na construção da identidade, a construção de sentido começa com uma pessoa, pois o que se aborda é sua identidade. As identidades são construídas a partir das interações sociais e, portanto, estão em constante redefinição. Considerando a retrospectiva, criar sentido é analisar as experiências significantes vividas. A construção de sentido supõe interação entre o ambiente e as pessoas e por esse motivo não são estáveis, mas sim, estão em constante mutação, em função das ações humanas.

Considerando o exposto acima, entendemos que para Weick (1995), a realidade é socialmente construída. O ambiente constitui um universo de informações com as quais os integrantes de uma organização percebem e criam significados para reagir a elas, sendo um processo social que implica em significados compartilhados. Conversas e falas ganham destaque, visto que é como a maior parte dos contatos sociais é estabelecida. Sendo um processo contínuo, não possui início nem final.

Para Weick (1995), a criação de sentido acontece porque os indivíduos formam seu aprendizado a partir da identificação de pistas, num ambiente em constante mutação. Neste contínuo, o autor apresenta o conceito de equivocidade, sendo este, o nível de entendimento das mensagens às quais os membros da organização respondem. A equivocidade está relacionada à certeza com que se decodificam as mensagens. A certeza é afetada pelos níveis de ambiguidade e complexidade das mesmas. No fluxo dos acontecimentos, as pessoas notam e constroem pistas, impulsionados pela plausibilidade em vez da precisão. Criar sentido é sobre coerência, é separar as pistas do caos e ligá-las a uma ideia geral, uma estrutura de referência.

Jeong e Brower (2008) delineiam o processo de *sensemaking* em três momentos: notar, interpretar e agir. Considerando que notar é o processo em que os atores, individualmente, identificam alguns estímulos e tomam esses estímulos como pistas para processarem suas

experiências nas situações que enfrentam. Interpretar é processo em que o ator compreende o que notou e as pistas absorvidas são ligadas a uma referência pré-existente e partir daí elabora seu plano de ação. E agir é o comportamento orientado a uma decisão e gera processo de notar e interpretar.

Para os autores, o processo de *sensemaking* é cíclico e a ação é, ao mesmo tempo, motivo e produto. Ao criar sentido, a ação gera um fluxo de práticas e outros estímulos serão percebidos, podendo ser entendidos no contexto ambiental, institucional e sócio relacional e oferecem um modelo conceitual no qual inter-relacionam os três momentos do processo com os três contextos.

O *sensemaking* acontece primeiro de acordo com um processo ordenado. As pessoas criam ativamente o mundo em que vivem, ordenando-o a partir da transformação daquilo que está no ambiente externo em algo interno. A situação é internalizada na tentativa de fazer a interação da nova pista com alguma estrutura pré-existente. Assim, materializa-se o pensamento em ação, sendo o processo cíclico, visto que novos ambientes requerem outras criações de sentido. Em seguida, de acordo com um processo de estruturação, no qual em uma nova situação a pessoa experimenta um momento de turbulência, uma disfunção em seus construtos mentais o que significa que a nova situação não se encaixa nos modelos institucionalizados, o que exige adaptação aos modelos ou criação de novos. Assim, quando se fala em criação de sentido, podemos afirmar que é um processo onde atores e ambiente estão se transformando, se recriando.

Por fim, o *sensemaking* acontece por meio de um processo social**,** em que atores, individualmente, constroem significados às experiências vivenciadas. Dessa forma, criam-se realidades diversas, ou seja, as mesmas situações podem ter diferentes significados para pessoas diferentes, sendo a organização uma teia promotora de interação social onde os atores interagem (Jeong & Brower, 2008).

O *sensemaking* é considerado uma teoria do campo organizacional que possui processos, decisões ou atividades organizacionais com foco nos indivíduos. Apresenta como os fluxos de informações vindos de dentro ou fora da organização são interpretados por significados compartilhados entre as pessoas envolvidas, extraindo sinais e fazem sentido de uma maneira retrospectiva. Considerando-se que as organizações são constituídas por pessoas, são estas que constroem os significados (Weick, 1995).

A construção de sentido está relacionada a aspectos cognitivos e de ação em um contexto organizacional, resultando em definição e significado dos propósitos da empresa (Correa, Sander & Ferreira, 2014).

Diante do anteriormente exposto, pode-se observar que não há definição conclusiva a respeito do s*ensemaking*. Todavia, pode-se compreender que há um consenso em evolução de que este conceito geralmente se refere a processos pelos quais as pessoas buscam compreender questões ou eventos, incertos ou confusos e a partir dessa compreensão dão novo significado às suas práticas em um processo de interação social (Colville, Brown & Pye, 2012, Maitlis, 2005, Weick, 1995).

Resultante dessas diferenças de definição e entendimento do termo há controvérsias na literatura de *sensemaking* e falta de clareza sobre como pesquisas futuras sobre o tema devem ser direcionadas. Apesar das diferentes definições e modelos é possível encontrar características comuns nos estudos sobre o tema, considerando a dinamicidade do processo e do fluxo que pretende abordar, as pistas como papel principal na criação de sentido, a natureza social e coletiva e a orientação para a ação (Maitlis & Christianson, 2014).

Considerando os conceitos aqui apresentados, pode-se entender que *sensemaking* é um processo de ressignificação dos acontecimentos de uma organização, apresentando como as pessoas atribuem sentido às novas informações e reduzem o grau de imprecisão dessas informações, minimizando os efeitos de insegurança provocados pelas constantes mudanças. É por meio do *sensemaking* que se constrói sentido a algo desconhecido, transformando-o em evento lógico.

Sabendo-se que a realidade das organizações é de constante transformação e evolução, entender como se processa a criação de sentido apresenta relevância significativa.

2.5 Conexões teóricas entre os temas abordados

Tendo em vista que a proposta desta dissertação é analisar, sob a perspectiva do *sensemaking*, de que maneira o propósito de uma organização cooperativa de humanizar as relações financeiras é compreendido pelos *stakeholders*, traz-se quatro teorias/conceitos considerados importantes para a compreensão da proposta de estudo, que são: construção de relações humanizadas, capitalismo consciente, *organizing e sensemaking*. Ao correlacionar essas teorias/conceitos, percebe-se a confluência de alguns aspectos considerados relevantes, tais como criação de valor para os envolvidos nos processos das organizações, sensibilidade com relação à sociedade e suas adversidades e respeito ao meio ambiente.

A teoria do capitalismo consciente, desenvolvida a partir de estudos de Mackey e Sisodia, e o tema construção de relações humanizadas apresentam em comum, diversos aspectos, como a construção de relações de parcerias, respeito aos interesses de todos os

stakeholders, preocupação com as comunidades e meio ambiente, entre outros aspectos. Assim, de acordo com diversos autores citados, não há como se falar em capitalismo consciente sem passar pelas propostas de relações humanizadas nas organizações.

Baseados nesses conceitos e buscando ampliar a análise, traz-se o entendimento de *organizing*, estudo desenvolvido por Weick a partir da ideia de que as organizações não são estáticas, mas estão em dinamismo e em constante movimento de evolução, se modificando e se adaptando às mudanças do ambiente onde estão inseridas.

A partir deste entendimento torna-se possível a compreensão do processo de evolução das relações da cooperativa estudada com os seus *stakeholders* na busca da concretização do seu propósito de humanizar as relações financeiras, visto que esse processo traz elementos do conceito de *organizing* e *sensemaking*, à medida que é um processo em construção por meio da criação de sentido elaborada pelos *stakeholders*, na busca de um ambiente com os preceitos do capitalismo consciente e de relações financeiras humanizadas.

O tema *sensemaking* de Weick é agregado aos estudos, uma vez que a análise das organizações está relacionada à continuidade e ao movimento dos processos nos quais as pessoas se engajam e que são desencadeados pelo comportamento e criação de sentido por parte dessas pessoas. O tema é importante para este estudo, pois é necessário compreender como se processa a construção de sentido do propósito de humanizar as relações financeiras para todos os *stakeholders* envolvidos nas relações e processos dessa organização cooperativa. Entende-se que a criação de sentido é uma alternativa para a incorporação do propósito, já que é um processo de construção da realidade baseada na interação entre as partes interessadas, um processo social e retrospectivo e ainda um processo de ressignificação dos acontecimentos de uma organização. A teoria ajuda ainda a explicar como as pessoas atribuem sentido às novas informações.

Por meio do *sensemaking* os cooperados, colaboradores, gestores e conselheiros da cooperativa estudada, vão dar sentido ao propósito de humanizar as relações financeiras, agregando ao dia-a-dia da organização, os princípios da construção de relações humanizadas e do capitalismo consciente.

3 Procedimentos Metodológicos

A ciência tem como objetivo fundamental checar a autenticidade de fatos ou informações e o que torna o conhecimento científico distinto dos demais é que ele tem como característica fundamental a necessidade de identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação, isto é, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. Assim, método pode ser definido como sendo o caminho para se chegar a um determinado fim, sendo método científico o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento (Gil, 2008).

De acordo com Prodanov e Freitas (2013) e Zanella (2009), metodologia é uma disciplina que estuda os diversos métodos existentes para se realizar uma pesquisa científica e descreve os procedimentos que devem ser seguidos para se resolver as questões propostas na investigação e segundo Galliano (1979), em pesquisa, metodologia é o conjunto ordenado das etapas nas quais são feitas escolhas sobre as estratégias, métodos e técnicas de coleta, análise e interpretação dos dados.

Diante do objetivo geral proposto neste estudo de analisar de que maneira, sob a perspectiva do *sensemaking*, o propósito de uma organização cooperativa de humanizar as relações financeiras é compreendido pelos *stakeholders* e do referencial teórico exposto, nesta seção apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa, considerando o *sensemaking* e a construção de relações financeiras humanizadas em um contexto de cooperativismo financeiro.

Sendo assim, a metodologia utilizada neste estudo, parte de dois principais elementos, sendo eles:

a) Especificação do problema de pesquisa;
b) Delineamento da pesquisa.

A especificação do problema de pesquisa apresenta as perguntas que direcionam o trabalho em campo, e o delineamento pauta-se na estrutura de investigação deste estudo.

3.1 Especificação do problema

Assim, a partir das considerações precedentes, este estudo apresentou o seguinte problema de pesquisa:

De que maneira, considerando a perspectiva do sensemaking, o propósito de uma organização cooperativa de humanizar as relações financeiras é compreendido pelos stakeholders?

O estudo teve por objetivo analisar de que maneira o propósito institucionalizado pelo SICOOBUNICOOB e incorporado pela singular estudada, SICOOB Metropolitano, é percebido por seus cooperados, gestores, delegados e conselheiros, bem como pelos colaboradores da cooperativa singular pesquisada.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Quais as evidências de que as diretrizes contemplam/propõem relações financeiras humanizadas?

Qual é a percepção dos cooperados e conselheiros (*stakeholders* externos) no que se refere à existência de relações financeiras humanizadas na sua cooperativa?

Qual é a percepção dos colaboradores e gestores (*stakeholders* internos) no que se refere à existência de relações financeiras humanizadas na sua cooperativa, em consonância com o propósito da organização?

Quais os elementos da estrutura física e de gestão que representam/caracterizam o propósito de empresa de relações financeiras humanizadas?

Como se dá a construção de sentido (*sensemaking*) em relação ao posicionamento estratégico da cooperativa e as atividades práticas diárias?

3.1.2 Definição teórica e operacional das categorias de análise

A razão de se estabelecer a conceituação de termos significativos para esta pesquisa, deriva do fato de a investigação apresentar maior rigor e eliminar possíveis equívocos. Ressalta-se que o quadro exibe o campo definição operacional, o qual contempla os três principais temas do estudo, de forma global, visto que os mesmos se fundamentam em princípios que são comuns aos conceitos apresentados no campo definição teórica. Ao correlacioná-los, percebe-se a

confluência de aspectos considerados relevantes, tais como criação de valor para os envolvidos nos processos da organização, sensibilidade com relação à sociedade e suas adversidades, construção de relações de parcerias, respeito aos interesses de todos os *stakeholders* e preocupação com o meio ambiente. De acordo com os autores já citados, não há como se falar em capitalismo consciente ou capitalismo de valor compartilhado, sem passar pelas propostas de relações humanizadas nas organizações.

A seguir apresenta-se a Tabela 1 com as principais categorias de análise tratadas neste estudo, com suas respectivas definições teóricas e operacionais.

Tabela 1
Dimensões das categorias

Categoria de Análise	Definição Teórica	Definição Operacional
Relações Humanizadas	Implica a evolução das relações, aperfeiçoando-se por meio da interação da empresa com todos os seus *stakeholders* e com o meio onde ela está inserida, sendo a comunicação, uma das ferramentas de grande importância na humanização (Freemann, 2010).	-Cooperados e colaboradores compreendem que suas relações com a cooperativa acontecem de forma humanizada. -Cooperados e colaboradores pretendem relacionamentos de longo prazo com a cooperativa. -Os colaboradores percebem nos líderes, compromisso com os valores da cooperativa. -Cooperados e colaboradores se sentem parte da cooperativa.
Capitalismo Consciente	Para Eckschmidt et al. (2017), capitalismo consciente é uma prática que usa a força das empresas para servir ao desenvolvimento da humanidade. Seus princípios, segundo o autor, são: propósito, orientação para os *stakeholders*, liderança e cultura conscientes.	-O cooperado confia que o seu gerente lhe oferece os melhores produtos e condições, de acordo com suas necessidades. -Para o cooperado, a cooperativa desenvolve e tem compromisso com a comunidade e preservação do meio ambiente. -Os colaboradores entendem que existe convergência entre os seus valores pessoais e os valores da cooperativa. -Para o empresário que também é cooperado, a cooperativa tem papel importante para o desenvolvimento e crescimento do seu negócio.

Continua

Conclusão

Categoria de Análise	Definição Teórica	Definição Operacional
Organizing	Weick (1995) descreve o processo de evolução que acontece nas organizações como um processo que envolve inovação, escolha e persistência. Para o autor, as organizações estão em constante processo de mudança e por esse motivo, ele defende o uso do termo *organizing*, assim no gerúndio, por melhor representar o *status* das organizações, que estão em constante movimento, com componentes que permitem a evolução dos seus processos.	-A cooperativa apresenta soluções inovadoras de acordo com as exigências do mercado. -A cooperativa tem capacidade para reagir de forma rápida e tempestiva em momentos de crise.
Sensemaking (Construção de Significado)	De acordo com Gioia e Chittipeddi (1991), *sensemaking* trata da construção e reconstrução de significado pelas partes para entender a natureza de um processo. Para Weick (1995) *sensemaking* é tentar tornar tangível o subjetivo, ou ainda, conectar o abstrato com o concreto.	-A comunicação da cooperativa com seus principais *stakeholders* é assertiva, de forma a reduzir a incerteza e a equivocidade. -A interação social entre os stakeholders proporciona a incorporação do propósito. -O ambiente físico da cooperativa facilita a primeira fase do processo de construção de significado do Propósito, que é o Notar.

3.2 Delineamento da pesquisa

Esta seção é destinada à descrição do plano de investigação, e está estruturada da seguinte maneira:

3.2.1 Finalidade da pesquisa

Existem diversas formas de se classificar uma pesquisa científica. Do ponto de vista da sua finalidade, a pesquisa pode ser básica ou aplicada. A pesquisa básica, também chamada de pesquisa fundamental, objetiva gerar conhecimentos novos para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista e relevância universal. Para Gil (2010) a pesquisa básica, também chamada de pesquisa fundamental, consiste em trabalhos que buscam ampliar o conhecimento que temos do mundo e deve ser motivada pela curiosidade, sendo que suas descobertas devem ser reveladas para toda a comunidade, possibilitando a transmissão e o debate do conhecimento. Assim, do ponto de vista da finalidade, esta pesquisa pode ser classificada como básica ou

fundamental, uma vez que os conhecimentos por ela gerados podem suscitar debates relacionados ao propósito na cooperativa estudada.

3.2.2 Forma de abordagem da pesquisa

No campo científico, duas formas de abordagem determinam como a análise do objeto de pesquisa vai se desenvolver. Essa abordagem pode ser qualitativa ou quantitativa. As pesquisas que se utilizam de dados qualitativos procuram abordar o mundo e entendê-lo de forma detalhada. Buscam mostrar como acontece um processo e o significado do que acontece, analisando experiências, histórias e fatos que envolvem indivíduos ou comunidades. Essas formas de análise levam o pesquisador a compreender e a desenvolver uma teoria e explicar questões sociais (Richardson, 1999, Gibbs, 2009, Cooper & Schindler, 2011). Para Vergara (2010), tal método é indicado para o estudo de temas subjetivos, podendo ainda ser utilizado juntamente com a abordagem quantitativa.

Segundo Flick (2009 & 2013), a pesquisa qualitativa possui aspectos essenciais, como a escolha correta de métodos e teorias, análise de diferentes perspectivas e reflexões do pesquisador a respeito da sua importância no processo de produção de conhecimento. Ainda segundo o mesmo autor, neste tipo de pesquisa, a subjetividade do pesquisador e daqueles que serão estudados, é parte processo de pesquisa, sendo a mesma, voltada para a investigação de casos concretos, considerando sua singularidade temporal, local e partindo de atividades de pessoas em seus contextos locais.

O presente estudo é qualitativo, tendo em vista que aborda um tema subjetivo, que é a criação de sentido, coletando dados por meio de entrevistas, observação e análise documental, buscando a percepção dos *stakeholders* com relação ao propósito de uma organização cooperativa.

3.2.3 Objetivos da pesquisa

Considerando os objetivos estabelecidos, esta pesquisa se classifica como descritiva-interpretativa. De acordo com Trivinõs (2010), a pesquisa descritiva baseia-se no levantamento das particularidades de um fato ou fenômeno e demonstra o interesse em explicar esse fenômeno. Para Gil (2010), esse tipo de pesquisa visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis e envolve técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação sistemática. Por fim,

este estudo pode ser classificado como interpretativo, tendo em vista que de acordo com Moita Lopes (1994) esse tipo de pesquisa busca os diferentes significados que formam a realidade e que são passíveis de interpretação.

Nesse sentido, este estudo busca descrever de que forma os *stakeholders* da cooperativa estudada criam significado, por meio das experiências vividas, para o propósito institucionalizado.

3.2.4 Procedimentos técnicos da pesquisa

Uma pesquisa científica, do ponto de vista dos procedimentos técnicos ou da caracterização segundo os procedimentos de coleta de dados, pode ser classificada, dentre outras, como bibliográfica, documental, de campo ou estudo de caso.

O procedimento de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, que para Stake (2000), sua principal característica não está centrada na forma de pesquisa, mas, principalmente, no tipo de questionamento que ela responde, sendo seu foco, o individual, o específico. Reforçando esse entendimento, Godoy (2006), apresenta que o mesmo é utilizado quando o pesquisador está mais voltado à compreensão de processos sociais. Consiste em selecionar um objeto de pesquisa limitado com o objetivo de aprofundar sobre seus aspectos e características, podendo estudar um fenômeno ou somente um aspecto desse fenômeno. E ainda uma pesquisa se caracteriza como estudo de caso quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2010).

Nesta pesquisa, o que se busca é o entendimento de como se processa nas interações sociais dos *stakeholders* da cooperativa estudada, a criação de sentido *(sensemaking)* relacionada ao propósito dessa organização de humanizar as relações financeiras.

3.2.5 Desenvolvimento no tempo ou dimensão temporal da pesquisa

Este estudo, quanto a sua dimensão temporal, pode ser classificado como transversal, sendo este o analisa um ponto e um momento específicos, tendo os dados coletados em um período curto de tempo (Fontenelles, Simões, Farias & Fontenelles, 2014).

Neste estudo o recorte temporal dos documentos compreende o período da instituição do propósito pela cooperativa até o momento da realização desta pesquisa, sendo o marco inicial em 2018 e o termo final em 2020. A coleta dos dados aconteceu no período compreendido entre 01 de março a 31 de maio de 2020, sendo a análise dos dados no mês de junho do mesmo ano.

3.2.6 Delimitação da pesquisa

O estudo teve como campo empírico a cooperativa Sicoob Metropolitano, que é uma cooperativa singular que conta com 54 unidades (ou pontos de atendimento), vinculada à Cooperativa Central SICOOBUNICOOB, que por sua vez vincula-se ao Sistema SICOOB de Cooperativas de Crédito do Brasil. O grupo pesquisado neste estudo é composto por colaboradores, cooperados, gestores e conselheiros da cooperativa, integrantes de algumas das diversas unidades de atendimento que compõem o Sicoob Metropolitano, instaladas nas seguintes cidades do Paraná e São Paulo: 16 unidades na cidade de Maringá/PR, 2 em Campinas/SP, 2 em Campo Mourão/PR, 2 em Cianorte/PR, Americana/SP, Araruna/PR, Astorga/PR, Barbosa Ferraz/PR, Campina da Lagoa/PR, Centenário do Sul/PR, Colorado/PR, Engenheiro Beltrão/PR, Goioerê/PR, Guarulhos/SP, Japurá/PR, Jundiaí/SP, Limeira/SP, Lupionópolis/SP, Mamborê/PR, Mandaguaçu/PR, Mandaguari/PR, Marialva/PR, Paiçandu/PR, Palmital/PR, Peabiru/PR, Pitanga/PR, Presidente Venceslau/PR, Roncador/PR, Sabáudia/PR, Santa Fé/PR, Santo Inácio/PR, Sarandi/PR, Sorocaba/PR, Sumaré/SP, Terra Boa/PR e Ubiratã/PR.

A escolha das unidades que compuseram a pesquisa apoiou-se no critério intencional de escolha, que para Babbie (1999) ocorre quando a seleção da amostra é baseada no próprio conhecimento da população e dos seus elementos e da natureza das metas de pesquisa. Com o objetivo de delimitar a população participante deste estudo, os entrevistados foram escolhidos entre as diversas unidades citadas acima e procurou-se estabelecer os critérios necessários a fim de selecionar o grupo de *stakeholders* que representasse o todo, considerando as diversas características que compõem os sujeitos pesquisados. Assim, a escolha das unidades se deu pelo critério de distância geográfica, buscando principalmente a diversidade cultural das regiões que compõem a área de abrangência da cooperativa. Da mesma forma, a escolha dos respondentes se deu considerando o critério de diversidade, como o cargo ocupado, o tempo de colaborador ou cooperado, o gênero e a faixa etária, buscando características dentro de cada grupo, conforme abaixo:

a) Cooperados e colaboradores com menos de 5 anos de associação;
b) Cooperados e colaboradores com mais de 5 anos de associação;
c) Respondentes de acordo com o gênero;
d) Respondentes com menos de 40 anos;
e) Respondentes com mais de 40 anos;

f) Cargo ocupado dentro da cooperativa no momento da coleta de dados.

Os s*takeholders* pesquisados estão divididos em quatro grupos distintos, sendo colaboradores, gestores, conselheiros e cooperados. A Tabela 2 apresenta o perfil dos participantes da pesquisa.

Tabela 2
Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo de Associação (Anos)	Gênero	Faixa Etária
E01	Gestor/Superior	17	M	-40
E02	Gestor/Superior	18	F	+40
E03	Colaborador/Gestor	14	M	-40
E04	Colaborador/Gestor	07	F	+40
E05	Colaborador/Gestor	14	F	-40
E06	Cooperado/Conselheiro	07	M	+40
E07	Cooperado/Conselheiro	07	M	+40
E08	Colaborador	03	F	-40
E09	Colaborador	10	F	-40
E10	Colaborador	01	F	-40
E11	Cooperado	02	F	-40
E12	Cooperado	03	M	-40

O número de respondentes foi definido a partir da redundância e saturação, que ocorreu durante o processo de entrevistas, sendo que o número de entrevistados é considerado representativo quando novas entrevistas não acrescentam novas informações sobre o fenômeno investigado, atingindo-se o ponto de saturação teórica do conteúdo (Thiry-Cherques, 2009). No caso específico desta pesquisa, após a realização de 12 entrevistas, observou-se que as 3 entrevistas seguintes já não agregavam novos conteúdos ou informações, tendo sido as mesmas descartadas.

A análise considerou o nível individual e o organizacional, pois para compreender a construção de sentido pelos *stakeholders* com relação ao propósito instituído pela cooperativa, foi necessário analisar a percepção bem como a construção de sentido compartilhada entre os envolvidos nas relações que acontecem na realidade organizacional.

3.2.7 Coleta e tratamento de dados

Na busca de evidências, o estudo utilizou-se da coleta de dados primários, que segundo Mattar (2001, p. 134), “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Os dados primários neste estudo são representados por entrevistas semiestruturadas que segundo Beuren (2012) acontecem quando o entrevistador cria com o entrevistado, um ambiente informal, e assim, o mesmo pode responder com mais liberdade. Segundo Flick (2009), entrevistas semiestruturadas caracterizam-se por trazerem questões abertas que conduzem o entrevistado, servindo como um guia da entrevista, sendo que o restante do processo não é planejado com antecedência.

Ainda dentro dos dados primários, a observação não participante, foi uma fonte importante de informações e percepção da realidade da organização, pois por meio dessa fonte se obteve informações que apareceram de forma espontânea, sem a interferência racional dos observados. De acordo com Gil (2008), observação simples ou observação não participante caracteriza-se por ser um método mais utilizado nas ciências sociais, visto que possibilita um elevado grau de precisão nessa ciência. No estudo por observação o cientista apenas observa algo que acontece ou já aconteceu e pode ser utilizado em conjunto com outros métodos.

Pode-se afirmar que qualquer investigação em ciências sociais deve valer-se, em mais de um momento, de procedimentos observacionais, que em comparação com outras técnicas, apresenta a vantagem de que os fatos são percebidos sem qualquer intermediação. Desse modo, a subjetividade, que permeia todo o processo de investigação social, tende a ser reduzida. Neste procedimento, o pesquisador é um espectador e apesar da observação não participante ser caracterizada como informal, coloca-se num plano científico, pois vai além da simples constatação dos fatos e exige um mínimo de controle na obtenção dos dados, pois é seguida de um processo de análise e interpretação, o que lhe confere a sistematização requerida nos procedimentos científicos (Gil, 2008). No caso deste estudo, utilizou-se a observação não participante para verificar os artefatos do ambiente como móveis, estrutura física das unidades, sinalização visual, aspectos do clima organizacional, forma de atendimento e condução de reuniões.

Complementando a coleta de dados primários, a pesquisa faz a triangulação por meio de fontes secundárias, que segundo Mattar (2001, p. 134), “são aqueles que já foram coletados, tabulados, e às vezes até já analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”.

O objetivo da triangulação de fontes é dar mais segurança na análise e conclusões, sendo neste estudo utilizada a triangulação de dados por múltiplos meios (documentos, entrevistas e observação) e multiníveis (cooperados, colaboradores, dirigentes e conselheiros).

Os dados secundários foram coletados por meio de documentos internos e imagens (fotos) fornecidos pela cooperativa, conforme a Tabela 3.

Tabela 3
Documentos analisados

Origem (emissor)	Documento	Data de Emissão
Sistema Cooperativo do Brasil	Revista Sicoob	Jan/Fev/Mar 2019
Sistema Cooperativo do Brasil	Revista Sicoob	Out/Nov/Dez 2019
Sistema Cooperativo do Brasil	Revista Sicoob	Jan/Fev/Mar 2020
Diretoria – Sicoob Metropolitano	Mensagem de *e-mail*	02/Out/2019
Diretoria – Sicoob Metropolitano	Carta Mensagem	Abril/2020
Unidade de Planejamento Estratégico – Sicoob Metropolitano	*Folder*	Abril/2020
Unidade de Gestão Estratégica-UGE - Central Unicoob	Apresentação *Power Point*	2018
Unidade de Gestão Estratégica-UGE - Central Unicoob	Encarte Planejamento Estratégico 2020	Janeiro 2020
Unidade de Gestão Estratégica-UGE - Central Unicoob	Caderno do Mapa Estratégico – Sicoob Unicoob (partes do documento)	2018
Unidade de Planejamento Estratégico – Sicoob Metropolitano	Fotos de Eventos e das Novas Agências do Metropolitano	2018 a 2020

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo baseado em Bardin (2016) e a partir das narrativas dos *stakeholders* internos e externos. De acordo com a autora, os procedimentos a serem desenvolvidos na análise de conteúdo são a preparação das informações, a criação de unidades de análise a partir dos conteúdos, a categorização das unidades de análise, a descrição e a interpretação dos dados. Esse tipo de análise compreende o conjunto de técnicas de análise das comunicações e, portanto, não se trata, dessa maneira, de um único instrumento, mas de um leque de apetrechos ou de formas adaptáveis em um campo vasto de aplicação. Para a autora, documentos e objetivos dos investigadores podem invocar distintos procedimentos de análise. A análise de conteúdo trata comunicação formal e informal, tendo em vista que mede o indivíduo como sujeito, com manifestações por meio de entrevistas, atas, discussões e até

mesmo por meio de comunicação não verbal como gestos, posturas, manifestações emocionais, entre outros (Bardin, 2016).

A análise dos dados foi feita por meio de grade fechada das categorias teóricas, sendo elas: construção de relações humanizadas, capitalismo consciente, organizações e o*rganizing e Sensemaking,* considerando ainda a interpretação do sentido na fala dos entrevistados.

O estudo envolve a percepção de diferentes *stakeholders*, sendo eles, cooperados, gestores, conselheiros e colaboradores de diferentes níveis que compõem a hierarquia, com vínculo com a cooperativa estudada.

3.2.7.1 Etapas da coleta de dados

Entrevistas semiestruturadas: com os diferentes *stakeholders*, conforme Tabela 2 apresentado na página 47.

Análise de dados secundários: por meio da leitura de documentos disponibilizados pela cooperativa estudada, conforme consta na Tabela 3 apresentada na página 49, bem como fotos.

Observação não participante: sendo a mesma realizada durante as visitas às unidades da cooperativa, quando foram produzidas as fotos que constam nos anexos I, J, K, L, M e N. Durante as visitas às agências e à unidade administrativa, teve-se a oportunidade de observar uma reunião do gerente com sua equipe, a rotina de um dia de trabalho durante o horário de atendimento ao público, bem como foram realizadas visitas em horário já com as agências fechadas ao público. Essas oportunidades proporcionaram observações do relacionamento entre os *stakeholders* e ainda observações do *layout*, como espaços disponibilizados exclusivamente para os colaboradores, refeitório e sala de descanso.

Tendo em vista o momento vivenciado, com as restrições impostas pela pandemia da COVID19 limitando os contatos presenciais, as entrevistas semiestruturadas aconteceram por meio do *Skype*, que é um software que permite realizar chamadas de vídeo, possibilitando conversas tão produtivas como as presenciais. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para a análise. Conforme já citado anteriormente, os entrevistados foram escolhidos por critério intencional de escolha, dentro do universo de cooperados das diversas unidades que compõem o Sicoob Metropolitano, sendo os grupos e características apresentados na Tabela 2.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre 01/03/2020 e 31/05/2020, tiveram duração de aproximadamente 60 minutos, sendo posteriormente transcritas para possibilitar a análise. Após a transcrição, as falas foram classificadas e separadas de acordo com as categorias estabelecidas, considerando a fundamentação teórica utilizada neste estudo,

sendo elas: construção de relações humanizadas, capitalismo consciente, organizações e *organizing* e finalmente, *sensemaking.*

Com relação à coleta dos dados secundários, os documentos disponibilizados pela cooperativa estudada constam relacionadas na Tabela 3. Os mesmos foram lidos e analisados considerando as categorias teóricas estabelecidas, anteriormente à realização das entrevistas, para que o entrevistador tivesse subsídios para elaborar o roteiro das entrevistas e a condução das mesmas. Os roteiros das entrevistas estão apresentados nos apêndices A, B e C.

Nos anexos constam documentos fornecidos e disponibilizados pela cooperativa para publicação, além de fotos de unidades/agências e eventos realizados.

Complementando a análise traz-se ainda a nuvem de palavras criada pela plataforma *on-line* http://worditout.com/, que apresenta o grau de frequência das palavras no texto produzido a partir das falas dos 12 entrevistados. As palavras aparecem em fontes de diferentes tamanhos, de acordo com a frequência apresentada no texto base, indicando assim, o que é mais e o que é menos relevante no contexto do estudo.

3.2.8 Facilidades e dificuldades na coleta de dados

Facilidades:

Facilidade de acesso às informações dos dados primários e secundários, visto que a pesquisadora é colaboradora da cooperativa estudada.

Dificuldades:

Falta de interesse e/ou receio dos *stakeholders* em participar da pesquisa, o que exigiu um empenho adicional para o esclarecimento dos fins e objetivos, demonstrando assim a importância da participação.

O período em que o trabalho de campo (entrevistas) foi desenvolvido, já que se iniciou em março e seguindo até maio de 2020, no momento de isolamento social exigido para controle da disseminação do Coronavírus no Brasil.

3.2.9 Limitações da pesquisa

Possíveis diferenças entre a população e a amostra envolvida nas entrevistas, já que a distância geográfica entre as unidades integrantes do sistema é relativamente grande, o que pode gerar diferenças não controláveis pela pesquisadora.

Limitação do tempo para realização das entrevistas, o que impossibilitou entrevistar *stakeholders* no Estado de São Paulo, que é o mais novo mercado de atuação da cooperativa e que poderia trazer uma nova visão e obtenção de resultados mais amplos.

Possibilidade de os entrevistados terem omitido fatos relevantes por falta de conhecimento do assunto.

4 Análise dos Dados

Esta seção apresenta a análise dos dados realizada por meio da Análise de Conteúdo baseada em Bardin (2016), com a qual se busca cumprir o estabelecido no objetivo geral e nos objetivos específicos do presente estudo.

São apresentadas considerações a partir do conteúdo das entrevistas semiestruturadas, da observação não participante e da análise documental. Apresenta-se também a nuvem de palavras, sempre buscando o melhor entendimento da realidade.

4.1 Construções de relações humanizadas

Considerando a análise dos dados coletados que tratam das diretrizes que propõem as relações humanizadas, pode-se depreender que para o nível estratégico da Central Unicoob, o processo de construção do propósito do Sicoob de humanizar as relações financeiras aconteceu a partir do evento chamado Pensar Inovação – Jornada do Planejamento Estratégico (2018) no qual estiveram presentes todos os dirigentes das cooperativas vinculadas ao sistema Unicoob.

O entendimento é que a partir desse evento, quando se buscava rever os direcionamentos estratégicos, a condução do processo levou à necessidade de se proclamar o propósito, a razão de existir da Central Unicoob. Percebeu-se consenso nesse nível de gestores de que o propósito de humanizar as relações já existia na prática e que nesse momento ele foi apenas estruturado estrategicamente. Pode-se confirmar a partir da fala de um dos entrevistados, quando ele diz:

> Foi nesse dia, juntando o direcionamento estratégico com o jeito de ser do Sicoob, por meio dos sentimentos e experiências dos envolvidos nas dinâmicas, que saiu o que entendemos ser a razão de existir do Sicoob, ou seja, o propósito, expressado na frase "Humanizar as Relações Financeiras". Já se promovia a prática de relações humanizadas e precisávamos apenas declará-lo e permeá-lo entre todos os colaboradores e para toda a sociedade.

Esse entendimento é reforçado quando se examina os documentos disponibilizados pela cooperativa estudada, que mostram direcionamentos que tratam de relacionamento de confiança, ética nas relações, conexão com as pessoas, promoção de experiências, desenvolvimento e encantamento, o que de fato, vincula-se com o que estabelece o propósito e mostra aproximação com os princípios de empresas humanizadas e capitalismo consciente, de acordo com os conceitos teóricos apresentados neste estudo.

Com relação ainda à convergência das diretrizes estratégicas com o propósito, a análise documental trouxe algumas evidências de que a cooperativa tem ações que mostram essa compatibilidade. Nos anexos deste estudo, apresentam-se reportagens da Revista Sicoob que evidenciam que o tema é tratado com frequência. A partir da análise dos dados, pode-se afirmar que a visão das áreas estratégicas da Central Unicoob e da vinculada cooperativa singular Metropolitano, convergem no sentido de que antes mesmo de ser proclamado, o propósito já era realidade nas cooperativas do sistema Sicoob.

Nesse sentido é importante destacar que o entendimento aparece nas falas da maioria dos entrevistados, que evidenciam a compreensão de que essa sempre foi a forma de relacionamento praticado pelos colaboradores com os cooperados e dos diretores com os colaboradores. Há que se ressaltar que de acordo com a teoria apresentada neste estudo, o conceito de empresas humanizadas e, consequentemente, relações humanizadas, é muito mais abrangente do que entendem os entrevistados, pois envolve questões como responsabilidade com a sociedade e o meio ambiente, aspectos que transcendem os limites da empresa.

Com relação à percepção dos *stakholders* internos e externos sobre a existência na prática do propósito formalizado pelo Sicoob e como ele pode ser materializado no dia-a-dia da cooperativa, surgiram palavras ou expressões como: “realizar sonhos”, “nós vivemos isso”, “quem já trabalhou em outro banco percebe muito facilmente como aqui é diferente”, “já está internalizado e fazemos tudo isso de forma automática”, “atender a pessoa como ela quer ser atendida, tratá-la como pessoa”, dentre outras. A partir destas falas dos entrevistados pode-se entender que a realidade pesquisada apresenta elementos de relações humanizadas em sua prática, considerando que os comportamentos e sentimentos revelam a importância atribuída às parcerias, internalização do preceito das relações de ganha-ganha e o respeito às pessoas.

Pela descrição dos entrevistados, entende-se que internamente há a percepção de que se oferece o relacionamento humanizado, sendo que em diversas falas, percebe-se o entendimento de que a intensidade da humanização nas relações com os cooperados e na aproximação com a comunidade dependem fortemente da postura e posicionamento do líder imediato, no caso, gerente da agência.

Buscou-se com os *stakeholders* externos (cooperados), qual é a percepção quanto à concretização da proposta de se praticar as relações humanizadas. O que se percebe é que para esse grupo, a cooperativa estudada proporciona um relacionamento diferenciado se comparada com as instituições financeiras tradicionais, sendo citados exemplos como a aproximação com o gerente da agência, o oferecimento do cafezinho aos cooperados, relação de parceria, condições de taxas e tarifas melhores que nos bancos comerciais, relação de confiança e o

sentimento de ser tratado como pessoa e não simplesmente como um número, acolhimento para os cooperados que não têm facilidade com a tecnologia, dentre outros aspectos.

O posicionamento dos *stakeholders* externos reforça uma vez mais o entendimento limitado do que seja empresa humanizada, já que as falas pautam-se essencialmente nos aspectos de relacionamento direto da cooperativa com seus cooperados e colaboradores, desconsiderando que empresas humanizadas devem ter uma visão ampla do impacto do seu negócio sobre o mundo e devem buscar o bem-estar de todas as partes interessadas nos seus negócios como um fim de suas atividades, além do objetivo de lucro e que para isso devem tratar a sociedade como seu principal *stakeholder*.

No entanto, este entendimento restrito do que seja empresa humanizada, não é unânime, visto que dois entrevistados (cooperados que também são conselheiros de administração da cooperativa) demonstraram uma visão mais ampla do tema e abordam a importância da participação e presença do Sicoob e do gerente na comunidade, envolvendo-se com associações, sindicatos rurais e conselhos, com a finalidade de participar e influenciar nas decisões.

Quanto ao acolhimento e inserção dos novos colaboradores no momento da admissão, os dados demonstram que nesse processo são abordados temas como os pilares e princípios do cooperativismo, Instituto Sicoob, código de ética, propósito e vários outros temas importantes no entendimento da direção da cooperativa, para facilitar a inserção dos novos colaboradores. Esses aspectos abordados nos treinamentos de integração de novos colaboradores, aproximam a cooperativa dos fundamentos teóricos da humanização nas empresas, especialmente dos princípios relacionados a boa governança, conduta ética e política de transparência.

Especificamente com relação ao entendimento do propósito e ao sentimento de fazer parte da cooperativa, os dados revelam que há presença do sentimento de acolhimento, da intenção de relacionamento duradouro, da existência de confiança na liderança, entendimento de participação nas decisões, relação de parceria e outros temas que caracterizam uma relação humanizada, em conformidade com os conceitos teóricos já apresentados anteriormente e que mostram que o relacionamento com os *stakeholders* deve ser construído em longo prazo por meio de ações estratégicas, não só pensando em interesses negociais, mas também considerando uma relação de parceria, agregando conhecimento, experiência e confiança. No caso das cooperativas financeiras, onde o cooperado é dono, isso faz com que fatores como confiança e sentimento de pertencimento tenham sua importância aumentada.

Ponderando o acima apresentado, pode-se entender que a cooperativa pratica de fato as relações humanizadas, considerando o entendimento de relacionamento com o cooperado. Quando abordado o tema respeito pelo cooperado, é muito presente a comparação com as

instituições financeiras não cooperativas, sendo citado como característica dessas instituições a questão da venda-casada, termo comumente utilizado no mercado financeiro como sinônimo de se condicionar a venda de um produto à aquisição de outro conjuntamente, sem que seja essa a intenção do consumidor. Quando há o questionamento de como essa questão é tratada na cooperativa, percebe-se certa reflexão sobre a resposta, que por fim vem no sentido de que em determinados momentos há um foco mais voltado para o produto. Importante aqui relembrar que de acordo com os princípios do capitalismo consciente e das relações humanizadas, o respeito a todos os *stakholders*, a relação ganha-ganha, devem predominar nos relacionamentos de negócios. Esse entendimento é reforçado por Holz et al. (2017), que destacam o cuidado com que a empresa deve prestar seus serviços, oferecendo produtos de acordo com as necessidades e características definidas pelo cliente e não de acordo com a rentabilidade que esse produto traz para a empresa.

Cabe ainda ressaltar, que de acordo com o entendimento dos colaboradores que já trabalharam em outras instituições financeiras e até dos cooperados entrevistados, no Sicoob esse foco no produto acontece de forma menos incisiva, sem condicionar a venda à realização de outro negócio, como a liberação de crédito, por exemplo. Um dos *stakeholders* externos afirmou: “Mas existe isso sim, só que numa escala bem menor do que eu vejo em outras instituições. No Sicoob isso é meio velado, até!! (Risos). Mais sutil, sem obrigatoriedade, porque se você fala não, isso não quebra as relações”.

Liderança consciente é um dos princípios do capitalismo consciente e característica de empresas humanizadas, sendo o tema é aqui abordado com objetivo de avaliar a percepção sobre a capacidade dos líderes para gerir e ainda a percepção acerca da convergência dos valores dos gestores com os valores da cooperativa. A partir da análise, pode-se depreender que há o entendimento geral de que os líderes estão prontos para o desafio e possuem valores pessoais convergentes com os valores da cooperativa. Essas afirmações são frequentes nas falas dos entrevistados quando o assunto é tratado.

Ainda dentro do tema liderança, a participação nas decisões e no planejamento são aspectos que, de acordo com a literatura, caracterizam empresas humanizadas. Para Boaventura (2012) a motivação e a satisfação do empregado interferem diretamente na produtividade. Assim, com os empregados motivados e dispostos, a possibilidade de se construir relações humanizadas com outros *stakeholders*, torna-se mais provável, estabelecendo relacionamentos com maior integração, possibilitando a humanização.

No que se refere ao tema acima apresentado, percebe-se que há convergência de opiniões no sentido de que nos pontos de atendimento, na relação gerentes com colaboradores,

há um compartilhamento das decisões e na formulação do planejamento da unidade. Não há consenso sobre essa participação quando envolve níveis superiores, sendo o entendimento de que há certa centralização de decisões. Importante destacar que foram várias as citações de satisfação na participação e no compartilhamento de ideias e que a participação tende a criar um nível maior de comprometimento com os resultados.

Para Vergara (2012) o trabalho em equipe apresenta diversas vantagens para fortalecer os resultados da empresa. Apresenta como exemplos a facilidade na comunicação, que fica mais fluída quando há confiança entre as partes, novas ideias, representando diferentes visões, compromisso com os resultados obtidos e responsabilidade compartilhada com todos os membros da equipe.

Assim, pode-se depreender que a neste aspecto, de acordo com os dados analisados, a cooperativa pode se movimentar, de acordo com os conceitos de *organizing,* possibilitando crescimento e evolução.

Empresas humanizadas são aquelas que promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, construindo relações com respeito às diferenças, inclusivas, reduzindo desigualdades e contribuindo para o desenvolvimento e crescimento das pessoas. Enfim, ambientes organizacionais onde as pessoas se sentem parte e têm orgulho em pertencer (Vergara & Branco, 2001). Com relação a esse tema pode-se entender que há na cooperativa a disposição de integrar as minorias como pessoas com deficiência, aceitação das diferentes opções sexuais, bem como diversidade religiosa e de raça.

Diversos depoimentos refletem a percepção de que a cooperativa proporciona inclusão, sendo a convivência, harmônica. Entretanto, um dos entrevistados afirmou que há o respeito, mas não há o debate acerca do assunto “diferentes”. De acordo com ele, “a empresa respeita os diferentes, mas não estimula o debate de temas como diversidade de gênero e raça. A cooperativa respeita, mas não incentiva a discussão”. Nesse sentido, há espaço para a construção de estratégias que demonstrem que a cooperativa é adaptável às exigências da sociedade, proposta que converge para o conceito de *organizing*, que defende que as empresas devem ser flexíveis e estar em constante movimento, se adaptando às mudanças e exigências da sociedade.

Os temas crise e momentos de incerteza foram abordados com frequência pelos entrevistados, influenciados pela pandemia da COVID19 que permeia todos os debates não somente no Brasil, mas em todo o mundo. Com relação a esse assunto, no entendimento dos entrevistados, a cooperativa teve uma atuação bastante positiva, reagindo de forma rápida, oferecendo opções de linhas de crédito diferenciadas e repactuação de dívidas já contraídas

pelos cooperados. Essa percepção é compartilhada pela maioria dos entrevistados, independente do grupo (cooperados, colaboradores e conselheiros).

Ações como alertas às equipes considerando os cuidados necessários, aquisição de testes para detectar a presença de contaminação entre colaboradores, antecipação de férias, revisão de despesas antecipando soluções para possíveis problemas com a redução de receitas, dentre outras, foram posicionamentos bastante elogiados pelos entrevistados. Com relação a isso houve ainda a citação por mais de um entrevistado, de mensagem (Anexo D) emitida pelo diretor presidente e endereçada aos colaboradores e a seus familiares, como forma de acolhimento nesse momento de insegurança social.

Considerando que as condições de trabalho e conforto para o cooperado e colaboradores, são aspectos que caracterizam relações humanizadas, as condições físicas dos ambientes do Sicoob Metropolitano (agências e áreas internas de retaguarda) também tiveram relevância no estudo. Neste item a observação não participante e a análise de documentos (projeto arquitetônico das unidades, análise de *layouts* e fotos) tiveram significativa importância para o entendimento da atenção que a cooperativa dispensa ao ambiente físico. O entendimento é de que as unidades apresentam boas condições de conforto e receptividade aos cooperados e colaboradores, principalmente as novas unidades inauguradas recentemente.

Há que se colocar, no entanto, que alguns entrevistados, de unidades mais antigas, demonstram descontentamento comum com relação à dimensão dos espaços físicos, caracterizados por eles como muito pequenos, sem privacidade para atendimento do cooperado ou até para uma conversa reservada do gerente com seus colaboradores, tendo muitas vezes que realizar o atendimento aos cooperados pessoa jurídica nas dependências das suas empresas, numa tentativa de se garantir a privacidade das negociações.

Ainda com relação às condições de trabalho e conforto, um dos entrevistados respondeu:

> Isso é realidade em algumas agências. Não é uniforme. Tem uma preocupação? Tem!! É para todo mundo? Não!! A cooperativa não consegue dar uniformidade para todos ainda. Ela quer, existem os conceitos, existem os meios, mas ainda não é para todo mundo, porque em algumas agências não tem espaço. Depois do FIC (Programa de Felicidade Interna Cooperativa), em 2018, melhorou.

Outro entrevistado, sobre o mesmo tema, afirma:

> Nossos ambientes na cooperativa de forma geral são pequenos. A cooperativa tem uma filosofia de agências mais enxutas. No ano passado ou 2018, começaram a vir poltronas com massageadores e outros itens para que os colaboradores pudessem ter um momento

> de relaxamento. Nem sempre sobra tempo para fazer tudo isso, mas houve essa preocupação de montar um cantinho, mesmo que esse cantinho seja apertado.

De acordo com os dados coletados por meio de análise documental, observação e entrevistas, pode-se entender que em algumas unidades o espaço físico é moderno e proporciona conforto. No entanto, em outras o espaço, por ser pequeno, não proporciona privacidade para atendimento ou ainda local para descanso. Assim, pode-se concluir que há na cooperativa a preocupação com o conforto e a modernidade dos espaços físicos, no entanto, esse é um benefício que ainda não chegou a todos os colaboradores e cooperados. Garfinkel (2015), quando teoriza a respeito de empresas humanizadas, diz que a busca de significado para a vida não pode se limitar ao tempo fora do trabalho. Sendo assim, em conformidade com esse conceito, pode-se entender que as características das instalações físicas refletem na qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho e devem, por este motivo, fazer parte da preocupação das empresas que pretendem seguir os princípios que caracterizam empresas humanizadas.

Considerando a disposição para a continuidade do relacionamento, identifica-se na maioria dos entrevistados o desejo de construção de relacionamento duradouro com a cooperativa. Percebe-se que há predisposição para uma relação longa, o que traz a reflexão a respeito da teoria, que aborda as características de empresa humanizada, na qual a construção de relacionamentos de longo prazo é citada como um dos aspectos da construção de relações humanizadas. Um dos entrevistados afirma: “sim, amo meu trabalho e aqui tudo faz sentido para mim. Nossos colaboradores têm consciência que estamos numa empresa bacana”. No mesmo sentido, outro entrevistado (Cooperado) afirmou: “O meu relacionamento com minha a cooperativa é excelente, por enquanto eu não tenho do que me queixar, então vamos tocando o barco, vamos embora. É para a vida”!

Finalmente, percebe-se que há nos principais *stakeholders* da cooperativa, o entendimento de que se pratica o propósito de humanizar as relações financeiras. No entanto, o conceito praticado encontra-se de alguma forma, distante do que se entende como elementos fundamentais do conceito de empresas humanizadas, cujos princípios são muito mais abrangentes do que simplesmente o relacionamento com os principais *stakeholders*.

4.2 Capitalismo consciente

Para Eckschmidt et al. (2017), capitalismo consciente é uma prática que usa a força das empresas para servir ao desenvolvimento da humanidade. Seus princípios, segundo o autor,

são: propósito, orientação para os *stakeholders*, liderança e cultura. O tema estabelece importantes convergências com a construção de relações humanizadas, considerando que os conceitos e premissas de ambas as teorias são comuns em diversos aspectos e por esse motivo, nas entrevistas, os dois temas se misturam. Neste item da análise dos dados, focar-se-á com especial atenção, dois dos aspectos relacionados ao capitalismo consciente: propósito mais importante que o lucro e o compromisso da organização com a solução dos principais problemas sociais e ambientais das comunidades.

O tema propósito mais importante que o lucro expõe uma das principais ambiguidades do cooperativismo, não só financeiro, mas de todos os ramos, que é o conflito entre os princípios cooperativistas e as exigências do mercado competitivo, ou seja, o desafio é o equilíbrio entre a sustentabilidade econômica e a manutenção dos princípios cooperativistas e no caso deste estudo, manutenção dos princípios do capitalismo consciente e das relações humanizadas.

O entendimento dos *stakeholders* da área estratégica da cooperativa com relação ao posicionamento do Sicoob quando se refere a valorizar mais o propósito do que a geração de resultados financeiros é de que no planejamento estratégico estão implícitos três pilares: pessoas, transformação e perenidade, sendo que, de acordo com eles, isso envolve resultados sustentáveis, satisfação das pessoas, incluindo cooperados, colaboradores, comunidade e soluções de excelência. Esses elementos mantêm convergência com aspectos importantes do propósito, como retenção de talentos, impacto nas pessoas e na comunidade com a cultura cooperativista, inovação na forma de fazer negócio, produtos inovadores e soluções digitais. O entrevistado E02, que representa a área estratégica do Sicoob Metropolitano, enfatiza que não há como separar propósito e a busca por melhores resultados financeiros. Ele diz: "... tudo tem que acontecer com uma forte conexão entre esses fatores, gerando resultados superiores, ações conscientes e tratamento humanizado. O resultado positivo é uma consequência". A partir dessas falas, percebe-se que, ao menos do ponto de vista dos gestores, a cooperativa impõe importância, senão maior, com a mesma intensidade entre propósito e resultado financeiro.

De acordo com os *stakeholders* colaboradores há convergência de opinião no sentido de que coexistem dentro do Sicoob as duas pontas, ou seja, busca pelo resultado e vivência do propósito. Foram citadas, como exemplo dessa coexistência, ações agora nessa época da pandemia, quando o Sicoob lançou linhas de crédito com condições especiais e realizou doações em dinheiro para aquisição de equipamentos médicos, demonstrando, na opinião dos entrevistados, que está focado na humanização e praticando princípios do capitalismo consciente. Tem-se ainda nesse grupo, opiniões que convergem para a necessidade de se buscar o resultado financeiro, já que qualquer empresa precisa disso, porque os cooperados são donos,

e que não há como separar propósito de resultado, porque são complementares. Dentro desse grupo, o entrevistado E05, observa de forma um pouco mais crítica e afirma que o principal objetivo da cooperativa hoje é resultado financeiro e relembra as metas que são cobradas e devem ser cumpridas.

Pode-se depreender que, de acordo com os entrevistados e com as observações realizadas, o planejamento estratégico da cooperativa tem aspectos significativos do capitalismo consciente como a busca pela retenção de talentos, oferecendo capacitação por meio de subsídio de cursos de especialização em gestão de negócios, premiação por resultado, viagens, convênios com academias, dentre outros incentivos. A cooperativa proporciona ainda aos seus cooperados, produtos inovadores como o aplicativo para soluções bancárias reconhecidamente de alta qualidade e feirões de negócios *on-line.* Observa-se ainda a realização de ações que visam impacto nas comunidades, dentre elas, as cooperativas mirins[4] e o programa Cooperjovem[5], unindo o propósito com resultados sustentáveis.

Empresas que praticam o capitalismo consciente usam sua força para servir ao desenvolvimento da humanidade e isso implica em, muitas vezes, reduzir sua lucratividade para investir seus recursos em ações para a proteção do meio ambiente ou das pessoas. Com relação ao questionamento de ser possível que a cooperativa possa ter resultados financeiros praticando os princípios do capitalismo consciente, o entendimento dos entrevistados é no sentido de que isso é possível. O entrevistado E06 cita que se pode abrir mão de parte do resultado imediato e predatório, para ter um resultado constante a médio e longo prazo, que no seu entendimento, vai compensar com resultados até maiores do que aquele que se abriu mão no início. A compreensão dos *stakeholders* internos é no sentido de que quando se se tem como prática o respeito às pessoas e ao meio ambiente, isso resulta em atratividade para novos clientes, conscientes dessa necessidade e que propósito e valores, são também elementos significativos que contribuem para atrair clientes. É presente nas falas dos entrevistados, o sentimento de que as instituições financeiras não cooperativas são diferentes, pois, as mesmas desconhecem a necessidade do cliente.

Completando o entendimento a respeito da permanência na cooperativa, o consenso é de que as pessoas valorizam as empresas tidas como socialmente e ambientalmente

[4] Associação de alunos que, sob a orientação de um professor orientador, unem-se voluntariamente para satisfazer necessidades sociais e culturais comuns, por meio da vivência do cooperativismo, coordenados pelo Instituto Sicoob.

[5] Programa da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), desenvolvido em âmbito nacional pelo Serviço de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) e fomentado pelo Instituto Sicoob com o objetivo de promover a cultura cooperativista entre jovens de escolas públicas.

responsáveis e em consonância com os princípios do capitalismo, desde que elas pessoalmente estejam tendo relacionamentos comerciais vantajosos. Numa situação hipotética de oferta de melhores taxas de juros ou custo de serviços por uma instituição que não esteja alinhada às práticas do capitalismo consciente, a decisão de escolha entre permanecer na cooperativa pelo propósito ou buscar para si as melhores condições financeiras, as respostas, vindas do grupo de cooperados e também do grupo de gerentes, foram unânimes em afirmar que os cooperados iriam buscar as melhores condições financeiras em outra instituição. Observaram que não encerrariam a conta por consideração ao atendimento diferenciado recebido na cooperativa, mas a operação em específico, contratariam em outra instituição financeira que oferecesse melhores condições negociais.

Com referência à motivação que leva as pessoas a procurarem uma cooperativa financeira para se associarem considerando o propósito e o que ela faz pela comunidade ou simplesmente as condições financeiras oferecidas em comparação com os bancos tradicionais, há unanimidade entre os entrevistados, que o propósito sozinho não é suficiente para atrair novos cooperados e que as pessoas não vêm para a cooperativa priorizando o compromisso que ela possa ter com a comunidade ou o propósito que ela prega de humanizar as relações financeiras, e que só depois de estarem dentro, percebem o atendimento humanizado e a partir daí passam a valorizá-lo. Pode-se depreender, assim, que as pessoas ainda não têm internalizados os princípios do capitalismo consciente e isso não faz parte dos pré-requisitos na escolha de uma instituição financeira.

A solução dos principais problemas sociais e ambientais das comunidades onde a cooperativa está inserida é um dos aspectos relacionados ao capitalismo consciente que tem conexão com as perspectivas do planejamento estratégico que tem como objetivo principal desenvolver líderes com cultura cooperativista, atingindo a eficácia na comunicação com os *stakeholders* e a sociedade, sendo a busca pelo desenvolvimento das comunidades e de suas lideranças, o principal foco.

Com relação à implementação de ações relacionadas às comunidades, essas ações acontecem sempre em parceira com o Instituto Sicoob. Percebe-se que as ações acontecem nas comunidades em maior ou menor intensidade, de acordo com as lideranças locais da cooperativa, como os gerentes das agências. Esse entendimento é ratificado por alguns entrevistados que afirmam que para essas ações a cooperativa depende de quem está nas agências. Quando o Sicoob Metropolitano monta as equipes nas agências, há prioridade na contratação de pessoas da própria comunidade, o que facilita o envolvimento em ações voltadas ao atendimento das necessidades sociais e ambientais, em parceria com o Instituto Sicoob,

proporcionando assim, o entendimento de que em sua prática, a cooperativa em estudo tem entre as suas diretrizes o compromisso com a solução dos principais problemas sociais das comunidades onde atua ou da sociedade como um todo. Cumprindo desta feita, com os pressupostos teóricos do capitalismo consciente.

Sobre o impacto que o Sicoob causa nas comunidades onde está inserido, para a maioria dos entrevistados, a cooperativa não tem ações de grande efeito, mas ações pontuais por meio do Instituto Sicoob. Um dos entrevistados, quando questionado a respeito da importância do Sicoob no desenvolvimento da sua cidade, afirmou não ter nenhum conhecimento sobre isso. Nesse tema, percebe-se que entre os jovens colaboradores há o entendimento de que a cooperativa pode sim, influenciar no desenvolvimento da comunidade onde está inserida. No entanto, nos colaboradores com mais tempo de cooperativa e até de faixa etária mais alta (mais de 40 anos), a análise é mais crítica, sem muito idealismo. Dessa forma, pode-se perceber que o impacto da atuação do Sicoob nas comunidades é algo que não apresenta uma compreensão inteligível aos *stakeholders*, considerando que o entendimento entre os entrevistados é difuso.

Faz-se necessário destacar o sentimento de alguns colaboradores que afirmam que para eles, participar das ações do Instituto Sicoob é orgulho pessoal, porque sabem que estão fazendo a diferença na vida de alguém, mas que não sentem reconhecimento da cooperativa por realizarem essas ações, considerando que são questionados a respeito da taxa de retorno negocial que cada ação gerou. Há ainda o entendimento de que o engajamento não acontece em todas as agências, que isso depende muito do líder local. Conforme afirma um dos entrevistados: “tem que dar resultado, mas conseguir também ter um trabalho onde eu posso tanto fazer negócio como eu posso contribuir para a minha comunidade, isso não tem preço. Eu amo de paixão”.

Percebe-se nas falas da maioria *stakeholders* internos entrevistados, o entendimento de que a cooperativa incentiva, mas não estimula firmemente, tendo foco em alguns programas específicos como Cooperjovem e Cooperativas Mirins, sendo o sentimento de que a participação nas demais ações pode acontecer desde que não interfira nas atividades diárias dos colaboradores e quando acontecem, não há reconhecimento ou valorização, sendo inclusive cobrados resultados negociais como consequência dessas ações. O fato da cooperativa, conforme declarou o E02, priorizar as contratações de suas equipes entre trabalhadores da própria cidade onde será instalada a agência, com o objetivo de facilitar a inserção na comunidade, atinge o objetivo, já que o gerente, principalmente, busca participação em ações de responsabilidade social ou ambiental, pois tem compromisso com aquela comunidade, por

já fazer parte dela como cidadão. Isso ficou muito claro em diversas falas, onde os entrevistados afirmam que realizam o trabalho social por iniciativa e compromisso próprios.

Ainda com relação à participação em ações do Instituto Sicoob, os colaboradores citaram que muitas ações são realizadas em dias e horários fora do expediente de trabalho, demonstrando que o voluntariado está muito relacionado com o compromisso individual dos colaboradores como cidadãos, por saberem que isso lhes faz bem e gera realização pessoal. Esse envolvimento tende a ser maior ou menor, de acordo com o envolvimento e liderança do gerente da agência, que é a chefia mais próxima, no caso das agências, onde está a maioria dos colaboradores da cooperativa.

Tema recorrente nas falas dos entrevistados foram as ações do Instituto Sicoob, estando entre as mais lembradas, independentemente do grupo, como demonstração de compromisso com a comunidade, ações como cooperativas mirins, Cooperjovem, Expresso Sicoob (ônibus itinerante que oferece cursos online), arrecadação e doação de leite, arrecadação e doação de agasalhos, patrocínio de palestra na associação comercial da cidade, palestras de educação financeira e de responsabilidade ambiental nas escolas, plantio de árvores, retirada de lixo dos parques e terrenos abandonados, reforma e manutenção de praça em uma determinada cidade. Um cooperado lembrou ainda que os brindes recebidos do Sicoob são confeccionados com materiais reciclados. Com relação ao Expresso Sicoob, vários entrevistados ressaltaram importância por proporcionar oportunidade de aumentar a empregabilidade de pessoas da comunidade. Foi uma das ações mais valorizadas. Um dos entrevistados (E06), afirma que o Sicoob consegue fazer a diferença e cita que quando se fala em fazer a diferença, se pensa que tem que ser uma grande ação, mas na verdade, pequenas ações podem ter efeitos muito significativos e quando se consegue transformar a vida de uma pessoa apenas, essa ação já valeu a pena. No entanto, quando reforçado nos questionamentos sobre impacto no desenvolvimento, não há afirmações seguras de influência impactante do Sicoob no desenvolvimento das comunidades.

Importante aqui ressaltar a fala do entrevistado E07, por ser um cooperado que exerce o cargo de conselheiro de administração da cooperativa. Para ele, o envolvimento do Sicoob ainda não está no nível de impactar no desenvolvimento das cidades e acredita que com o passar do tempo, com maior fortalecimento e com uma participação mais efetiva nas decisões dos municípios, talvez sim. Para ele, uma instituição se fortalece dentro do município quando ela é convidada para participar de algum conselho e quando alguma coisa acontece ela está inteirada, está dentro. Enxerga o Sicoob hoje bastante dentro das associações comerciais, mas para interferir no desenvolvimento, teria que fazer parte ainda das decisões das políticas públicas de

desenvolvimento e acredita que falta um pouco para isso ainda. Fala dele: “não está nesse nível de participação ainda”.

Percebe-se na fala de diversos colaboradores e também de cooperados, que a atuação da cooperativa no momento COVID, foi muito bem aceita. Diversas falas citaram as doações de recursos para compra de respiradores, prorrogação de vencimento de parcelas de operações de crédito, linhas específicas, de forma mais ágil até que os grandes bancos. No entendimento dos entrevistados, essas ações foram demonstrações de compromisso com a comunidade e com o cooperado. A entrevistada E11 afirmou: “Eu vi agora por causa da pandemia, as ações que o Sicoob tomou, no sentido de dizer para o cooperado: olha, você vai entrar em dificuldade, estamos aqui para te ajudar”.

Considerando que, de acordo com Freemann (2010), construção de relações humanizadas implica na evolução das relações, aperfeiçoando-se por meio da interação da empresa com todos os seus *stakeholders* e com o meio onde ela está inserida, pode-se afirmar que a cooperativa pratica relações humanizadas com seus *stakeholders* mais próximos (colaboradores e cooperados), no entanto, não proporciona ações de maior abrangência, de forma que chegue a causar impactos positivos significativos nas comunidades (isso de acordo com as respostas dos entrevistados). Para alguns entrevistados, a cooperativa tem diversas ações com o Instituto Sicoob, mas para os colaboradores e principalmente gerentes, o incentivo para produzir ações não é muito claro e por vezes até desestimulado, porque o foco principal é o resultado, o negócio.

Assim, pode-se afirmar que, de acordo com a teoria apresentada neste estudo sobre construção de relações humanizadas e com a teoria que trata do capitalismo consciente, a cooperativa estudada ainda necessita evoluir em alguns aspectos que dizem respeito ao envolvimento e compromisso com desenvolvimento das comunidades, buscando a implementação de ações de maior impacto, além das já desenvolvidas em parceria com o Instituto Sicoob.

4.3 Organizações e *organizing*

Weick (1995) descreve o processo de evolução que acontece nas organizações como um processo que envolve inovação, escolha e persistência. Para o autor, as organizações estão em constante processo de mudança e por esse motivo, ele defende o uso do termo *organizing*, assim no gerúndio, por melhor representar o *status* das organizações, que estão em constante movimento, com componentes que permitem a evolução dos seus processos.

Nesse sentido de busca de evolução contínua, com o objetivo de ampliar a análise, buscou-se a percepção dos *stakeholders* da cooperativa considerando o dinamismo, processos de mudança e evolução diante dos desafios cotidianos. Em 2018 quando a Central Unicoob definiu o propósito do sistema Unicoob, havia o entendimento de que era o momento de reverem os direcionamentos estratégicos e a partir dessa necessidade começaram a estruturar o novo plano, no evento chamado Pensar Inovação – Jornada do Planejamento Estratégico. O entrevistado E01 afirma que: "foi o início de uma nova era, com mudança do modelo mental e elaboração de uma nova estratégica de negócios, que aconteceu com a participação e com o engajamento de todos os presidentes das singulares vinculadas, construído a muitas mãos".

A construção conjunta do planejamento estratégico realizada pela Central Sicoob Unicoob traz convergência com a teoria de Weick (1995) que define as organizações por meio do termo *organizing,* trazendo uma preocupação com o processo organizacional de ação contínua, no qual as pessoas se engajam, a vida é dinâmica e o coletivo age para criar e produzir, provando que a organização não é somente um conjunto de cargos e funções estáticas. Tendo este entendimento por base e considerando a pandemia da COVID19, entende-se que o Sicoob Metropolitano está trabalhando em mudanças, já que o mundo e as pessoas não são mais os mesmos. A cooperativa tem hoje uma equipe pensando estrategicamente no Sicoob Metropolitano no novo momento, com algumas mudanças planejadas e outras que já vêm acontecendo, tendo por pressuposto que as mudanças acontecem todos os dias. Considerando a fala dos entrevistados entende-se que o sistema Unicoob como um todo está buscando novas formas de fazer negócio.

O conceito de *Organizing* baseia-se em evolução e mudanças dentro da organização. O Sicoob Metropolitano está experimentando uma nova forma de atuação, buscando um novo mercado, que é o estado de São Paulo. Essa expansão de área de atuação mostrou-se presente na maioria das entrevistas, ora como forma de demonstrar que o Metropolitano está num processo de evolução, apoiado por alguns entrevistados, ora numa demonstração de preocupação por ser uma expansão considerada por alguns como arrojada, sendo São Paulo um mercado muito diferente do mercado atual da cooperativa.

No que se refere às diferenças culturais entre São Paulo e Paraná pode-se perceber que há uma preocupação significativa por parte dos entrevistados, sendo eles *stakeholders* internos ou externos, de que a cultura cooperativista é a principal diferença. Para que houvesse inserção dos novos colaboradores na cultura cooperativista e maior interação entre os colaboradores, a cooperativa implementou ações de treinamento, imersão dos novos colaboradores na rotina das

agências do Paraná e ainda colaboradores do Paraná com designação temporária nas novas agências.

De acordo com a área estratégica a decisão foi planejada pela cooperativa, tendo sido adiada várias vezes por estarem à procura do melhor momento para o projeto de expansão fora do estado do Paraná, sendo que essa expansão poderá proporcionar crescimento do número de associados e consequentemente de ativos para o Metropolitano. Para alguns entrevistados, a coincidência da abertura das agências com o momento COVID19 é motivo de preocupação, já que a crise econômica gerada pela pandemia pode apresentar riscos de sustentabilidade para a cooperativa. Pensamento esse desconsiderado pela área de planejamento, que entende que os novos mercados representam crescimento sustentável e perenidade.

Considerando a estrutura das novas agências, sendo este um tema também relacionado ao *organizing,* estas oferecem atendimento totalmente digital, sem movimentação de dinheiro e espaços físicos preparados com foco no público mais jovem. Essa modernização do sistema de atendimento é uma inovação aprovada pelos colaboradores. Entende-se que essa aprovação tem conexão com a faixa etária da maioria dos colaboradores entrevistados, que está abaixo de 40 anos. No grupo de cooperados, que estão na faixa etária mais alta, ainda há certa desconfiança de que o modelo vai estabelecer nova forma de relacionamento da cooperativa com os seus cooperados.

No evento realizado em 2018 para rever o planejamento estratégico da Central Sicoob Unicoob, os principais conteúdos abordados foram modelo de negócios, ações de transformação, *insights* de inovação e análise do ambiente. Vergara e Branco (2001) afirmam que as empresas que vêm colocando em prática ações humanizadas, revelam-se modernas e adaptáveis às exigências da sociedade. Tendo em vista as afirmações das autoras, as informações coletadas nas áreas de planejamento da cooperativa e nas entrevistas com os colaboradores de cargo gerencial, que demonstram maior conhecimento das estratégicas da cooperativa, a condução que o Sistema Unicoob e o Metropolitano estão fazendo na direção da era digital, converge com a definição apresentada acima, como empresa humanizada adaptável às exigências da sociedade, já que a nova era requer das corporações, adaptação ao novo modelo, onde a sociedade exige mais agilidade e facilidades na obtenção dos produtos financeiros. Dentro da cooperativa, ações como investimento em novas tecnologias, modernização da infraestrutura de tecnologia da informação e principalmente, ações para mudança do modelo mental das equipes de gestores e colaboradores, são demonstrações de adaptação às mudanças e às exigências da sociedade.

O conceito de *organizing* aborda ainda a capacidade de gestão das lideranças e o processo de construção da sucessão, fatores de significativa importância, já que envolvem a perpetuidade e a sustentabilidade das organizações. Sobre esse aspecto, percebe-se que com relação à diretoria, há consenso com relação à capacidade para gerir uma cooperativa do porte do Metropolitano[6], tendo sido mencionados adjetivos como experiência de mercado, crescimento apresentado desde sua fundação (mesma diretoria até hoje), capacidade de unir a experiência dos diretores com a inovação dos jovens, dentre outros. Percebe-se a valorização dos dois opostos, a tradição e a inovação, em que pessoas com maior experiência de mercado financeiro e de cooperativismo, apoiadas por jovens com capacidade para absorver a inovações do mercado e que fornecem ferramentas e subsídios para a tomada de decisão.

Para os entrevistados, essa convivência entre a experiência dos mais velhos e a capacidade de inovação do mais novos, é harmônica e tem trazido resultados positivos, haja vista o crescimento apresentado com relação ao número de associados e de ativos da cooperativa ao longo dos anos. O E06 (cooperado conselheiro de administração) afirma:

> Me sinto muito seguro, já que entre a tradição e a inovação, pode-se explorar o melhor de cada um. No Sicoob isso se reflete muito bem. Pessoas mais experientes com capacidade de inovar e o setor de inovação, com uma piazada nova, trazendo ideias e fornecendo ferramentas para que os gestores tomem as decisões. É juntar o melhor dos dois.

Nesse sentido, entende-se que a cooperativa tem preparado jovens colaboradores para no futuro, assumirem cargos de liderança. Para Sisodia et al. (2015) negócios não têm a ver com produzir o máximo de lucro, mas com a criação de valor para as partes interessadas e que as empresas devem atuar buscando os interesses de seus *stakeholders*, promovendo liderança consciente, numa cultura na qual a confiança e a responsabilidade sejam uma preocupação das empresas e seus líderes. Portanto, essa preparação de novos líderes pode ser o encaminhamento estratégico para a gestão humanizada.

Sobre o processo decisório, a percepção dos entrevistados, sejam eles colaboradores, gerentes ou cooperados, o entendimento com relação a atual diretoria é de que a mesma adota posicionamento conservador nas decisões, sendo esse posicionamento apoiado por alguns, mas questionado por outros, que consideram que há espaço para decisões mais audaciosas, principalmente com relação à concessão de crédito.

[6] O Sicoob Metropolitano é a maior cooperativa singular da Central Unicoob e uma das maiores do sistema Sicoob no Brasil.

O Sicoob iniciou sua atuação no Paraná há pouco mais de 25 anos como uma cooperativa fechada, com foco nos empresários, mostrando-se totalmente urbano, sendo que depois de alguns anos de atuação, tornou-se uma cooperativa aberta, admitindo associados pessoas físicas e jurídicas de diversos ramos de atuação. Nesse sentido, o E01 afirma:

> No Paraná, o Sicoob nasceu dentro das associações comerciais e isso fez com que objetivo inicial fosse promover condições comerciais mais justas no momento do relacionamento com a própria sociedade. Temos o compromisso de promover a justiça financeira, tirar o empresário e os cidadãos das mãos dos grandes capitalistas que ficam no exterior ou na Avenida Paulista. Esse ainda é o nosso grande mote e um objetivo maior que o lucro.

Na evolução de posicionamento estratégico e abertura de novos mercados, o Sicoob mais recentemente começou a atuar no agronegócio junto aos produtores rurais das regiões onde está inserido. Esse redirecionamento estratégico, com fortalecimento de relacionamento com outro público, apresenta posicionamentos distintos entre os *stakeholders*, tendo a aprovação da maioria dos entrevistados. No entanto, é motivo de crítica para outros, considerando que, de acordo com os mesmos, a cooperativa não investe adequadamente em treinamento e formação de profissionais para dar um bom atendimento ao cooperado. O entrevistado E07 afirma:

> Eu acho que o Sicoob ainda pode avançar muito (Ênfase). Eu vejo no rural, tem um campo muito grande, onde o Sicoob é muito tímido. Tem que treinar, tem que ter gente capacitada, tem que ter agilidade, mas está no caminho.

Com esse encaminhamento estratégico de constante mudança, buscando se atualizar e evoluir, o Sicoob demonstra comprometimento com o atendimento às novas exigências dos consumidores e da sociedade, cada vez mais exigentes com a qualidade dos serviços e produtos ofertados, como também com relação ao atendimento e relacionamento oferecidos.

O tema *organizing* torna-se significativo neste contexto de humanização das relações financeiras, considerando que estabelece uma relação de interação com o *sensemaking.* Enquanto o primeiro apresenta elementos de continuidade e comportamentos que repetidos, permitem evolução, o segundo trata de criação de sentido, processo que favorece a construção da realidade por meio da evolução do entendimento.

4.4 *Sensemaking* e criação de sentido

O *sensemaking* é considerado uma teoria do campo organizacional e apresenta como os fluxos de informações vindos de dentro ou fora da organização são interpretados por significados compartilhados. Considerando-se que as organizações são constituídas por pessoas, são estas que constroem os significados (Weick, 1995).

Por meio do *sensemaking* este estudo busca entender como os cooperados, colaboradores, diretores e conselheiros da cooperativa estudada, dão sentido ao propósito de humanizar as relações financeiras, agregando ao dia-a-dia da cooperativa, os princípios da construção de relações humanizadas e do capitalismo consciente.

Considerando que a criação de sentido se dá a partir do momento em que as pessoas da organização buscam construir um sentido compartilhado sobre determinado assunto ou processo, pode-se depreender que no evento Pensar Inovação – Jornada do Planejamento estratégico ocorrido em 2018, quando a Central Sicoob Unicoob começou a reestruturar o planejamento estratégico e buscou definir o propósito das cooperativas vinculadas ao sistema, deu-se início a uma construção compartilhada do significado desse propósito. De acordo com relatos, a discussão dos novos direcionamentos estratégicos que culminou com a definição do propósito do Sistema Sicoob Unicoob teve a participação de dirigentes de todas as cooperativas vinculadas à Central Unicoob, em um processo de criação de experiências de aprendizagem e engajamento, em que as pessoas se posicionaram criticamente, compartilharam experiências, apresentaram sugestões. Essa forma de construção caracteriza a criação de sentido de forma compartilhada, baseada na interação entre as partes interessadas, um processo social, bem como um processo de ressignificação dos acontecimentos da organização.

Um aspecto da construção de sentido que fica bastante evidente na análise dos dados é a percepção dos *stakholders* de que o Sicoob já promovia a prática das relações humanizadas, mesmo antes da declaração do propósito. Exemplo disso é a fala do E01, quando diz: “No nosso coração nós já tínhamos esse propósito. O que precisávamos era declará-lo e permeá-lo entre os nossos colaboradores e para toda a sociedade. Eu acredito que ele já era verdade, mesmo antes de ser declarado oficialmente”.

Ainda sobre a percepção dos *stakeholders* sobre a existência da prática de relações humanizadas antes mesmo da oficialização do propósito, um dos entrevistados afirma:

> Eu acho que já acontecia, mas a impressão que dá é que tangibilizou muita coisa. As pessoas que não entendiam por que faziam, passaram a entender por que faziam. Parece que o propósito deu vida no dia-a-dia das pessoas na cooperativa.

A teoria do *Sensemaking* aborda a criação de sentido como um processo que favorece a construção da realidade por meio da evolução do entendimento. Ao se analisar a forma como o propósito da cooperativa foi instituído, percebe-se que com a declaração oficial do propósito de humanizar as relações financeiras, o que já acontecia na prática tornou-se perceptível para todos os *stakeholders* e essa evolução do entendimento, deu consciência e significado à forma de relacionamento praticado. Maitlis e Christianson (2014) enquadram o *sensemaking* como um processo de compreensão e entendimento, focado na avaliação e interpretação e que acontece em termos de desenvolvimento de estruturas, esquemas ou modelos mentais.

De acordo com Jeong e Brower (2008), *sensemaking* acontece por meio de um processo social**,** em que atores, individualmente, constroem significados às experiências vivenciadas. Assim, criam-se realidades diversas, ou seja, as mesmas situações podem ter diferentes significados para pessoas diferentes, sendo a organização uma teia promotora de interação social onde os atores interagem. Na cooperativa estudada isso pode ser observado com relação ao Lideração, evento que acontece no início do ano para os mais de 500 colaboradores do Metropolitano no qual estes conhecem os objetivos e desafios para o ano que se inicia.

Nesse evento anual acontece a confraternização das equipes, normalmente com uma atração artística ou palestra, almoço e um dia com atividades, dinâmicas e discussão sobre os encaminhamentos futuros, propósito, atendimento, entre outros temas que envolvem a estratégia organizacional. Esse é o momento para se colocar ideias, opiniões e sugestões com a participação ativa dos colaboradores nos rumos e objetivos da cooperativa.

No entanto, esse entendimento do evento, bem compreendido pelos dirigentes da cooperativa, não é percebido da mesma forma por todos os colaboradores, pois quando abordado o tema participação nas decisões, há divergências significativas no entendimento da existência de compartilhamento. Considerando este entendimento divergente entre a percepção dos dirigentes e a dos colaboradores, pode-se perceber, sob a perspectiva do *sensemaking*, que a cooperativa tem um desafio no que se refere a sua atuação como teia promotora da interação social para a construção do significado compartilhado da participação dos colaboradores nas decisões.

Para Weick (1995), a realidade é socialmente construída e o ambiente constitui um universo de informações com as quais os integrantes de uma organização percebem e criam significados para reagir a elas. Conversas e falas ganham destaque, visto que é como a maior

parte dos contatos sociais é estabelecida. Sendo assim, comunicação é fator preponderante na criação de sentido, já que depende da qualidade e da clareza da comunicação, o nível de equivocidade, sendo este, o entendimento das mensagens às quais os membros da organização respondem. A equivocidade está relacionada à certeza com que se decodificam as mensagens, sendo esta afetada pelos níveis de ambiguidade e complexidade das mesmas.

Dessa forma e considerando a construção de sentido compartilhada, quando se observa o sentimento de pertencimento e a convergência de valores dos *stakeholders* com os da cooperativa, percebe-se que aparecem com frequência em todas as entrevistas. De todos os colaboradores entrevistados, independente de nível hierárquico, apenas um deles demonstrou ter planos de futuro profissional fora do Sicoob. Pode-se entender, por esses posicionamentos, que o sentimento de existência de relações humanizadas da cooperativa para com o *stakeholder* colaborador proporciona planos de relação de longo prazo e que o *sensemaking* de relações humanizadas é decodificado com clareza, mostrando que a comunicação utilizada pela cooperativa para mostrar seu propósito, é eficiente. No entanto, considerando que o processo de criação de sentido é contínuo, não possuindo início nem final, faz-se necessário que as ações e a comunicação nesse sentido, sejam constantemente atualizadas e presentes.

Jeong e Brower (2008) delineiam o processo de *sensemaking* em três momentos: notar, interpretar e agir. Por meio dos dados coletados e da observação não participante, buscou-se neste estudo, identificar como essas três fases se processam na experiência do cooperado a partir do contato com a cooperativa e com a proposta de atendimento humanizado da mesma.

Considerando que notar é o processo em que os atores, individualmente, identificam alguns estímulos e tomam esses estímulos como pistas para processarem suas experiências nas situações que enfrentam, observou-se que o primeiro contato do cooperado com o propósito, é a sinalização visual das agências, que têm expostos cartazes e painéis, além das revistas distribuídas que possuem a exposição do propósito. Entende-se que essas são os primeiros estímulos para se processar o conhecimento e a experiência com o propósito.

A segunda fase é interpretar, processo em que o ator compreende o que notou e as pistas absorvidas são relacionadas a uma referência pré-existente e partir daí elabora seu plano de ação. Esta fase pode ser materializada quando o cooperado percebe o atendimento no dia-a-dia e faz comparações com experiências anteriores em outras instituições financeiras.

E agir é a terceira fase, caracterizada pelo comportamento orientado a uma decisão e gera o processo de notar e interpretar. Acontece quando a interpretação da experiência é internalizada e o sujeito, no caso o cooperado, compreende a mensagem e passar à ação, que pode ser, por exemplo, tornar-se associado.

Por fim, ainda de acordo com Jeong e Brower (2008), o *sensemaking* acontece por meio de um processo social, em que atores, individualmente, constroem significados às experiências vivenciadas e criam-se realidades diversas, ou seja, as mesmas situações podem ter diferentes significados para pessoas diferentes. Isso pode ser percebido nas entrevistas em que cooperados relatam sobre o compromisso que o Sicoob tem com a sociedade e o impacto que causa o desenvolvimento das cidades onde está inserido. Nesse sentido, pode-se observar posicionamentos distintos entre os entrevistados, considerando que para uns o Sicoob tem ações de impacto para o desenvolvimento, enquanto para outros, as ações não chegam a causar transformações na realidade das comunidades. O entrevistado E07 diz:

> Não sinto isso nesse nível ainda. Eu vejo o Sicoob hoje bastante dentro da associação comercial, e só. E ainda, para interferir no desenvolvimento, ele teria que fazer parte ainda das decisões das políticas públicas de desenvolvimento e eu acho que falta um pouco para isso ainda.

Com relação ao mesmo assunto, o entrevistado E06 afirma: "Tem sim. Tem as campanhas anuais, como doação de leite e o ônibus, com os cursos. São ações realizadas para pessoas, sem intenção de negócio. Então o Sicoob atua nessa área sim, e consegue fazer a diferença para muitas pessoas". São entendimentos distintos sobre a atuação da cooperativa, o que demonstra consonância com os estudos dos autores Jeong e Brower (2008), com relação à construção de significados diversos para uma mesma experiência.

Sensemaking é um processo de ressignificação dos acontecimentos, apresentando como as pessoas atribuem sentido às novas informações, reduzem o grau de imprecisão, minimizando os efeitos de insegurança provocados pelas constantes mudanças. É por meio dele que se constrói sentido a algo desconhecido.

O momento atual vivenciado pelo mundo em contato com a pandemia da COVID19 exigiu do Metropolitano diversas mudanças na sua forma de gestão, relacionadas à redução das despesas, ajustes nas regras de contratação de crédito, entre outras. Todas essas mudanças causaram insegurança, principalmente nos colaboradores, que num primeiro momento não compreenderam o encaminhamento das decisões. Diversos entrevistados demonstraram preocupação com uma determinada mensagem de *e-mail* enviada pela diretoria. O E08 expressa da seguinte forma sua preocupação:

> Nesse momento a gente está muito vulnerável, muito preocupado e quando chega estes e-mails ... a gente fica preocupado, mas entende que é necessário mesmo ter esses cortes

> para que quando tudo isso acabar, a gente esteja com todos os colaboradores aqui, esteja tudo bem.

Em contrapartida, o E09 diz: “Porque assim, é um momento de incerteza ... mesmo com a incerteza, sem saber o que ia acontecer ele (diretor superintendente) foi participando nós, sempre comunicando e tal ... agora chegou um *e-mail* do Ideval explicando o contexto”.

Aqui, percebe-se como a comunicação exerce função preponderante na criação de sentido, já que dependendo da clareza, o nível de entendimento das mensagens pode ser maior ou menor. A comunicação de qualidade reduz a equivocidade e traz maior nível de certeza com que se decodificam as mensagens. A diretoria da Cooperativa, percebendo a insegurança causado pelas medidas de adequação, enviou mensagem a todos os colaboradores e suas famílias, individualmente, se solidarizando e mostrando empatia com o que estavam vivendo. Essa mensagem, que consta no Anexo D, foi citada por diversos colaboradores como referência do respeito e preocupação que a Cooperativa tem com suas equipes. Desta forma, a sensação de insegurança causada incialmente pelas medidas restritivas, foi modificada em função da mudança na forma de comunicação. Assim demonstra-se como os processos sociais são dinâmicos e podem ser ressignificados, de acordo com as pistas oferecidas.

Para Maitlis e Christianson (2014), são características do *Sensemaking* a dinamicidade do processo, as pistas como parte principal na criação de sentido, a natureza social e coletiva e a orientação para a ação. No caso acima apresentado, percebe-se essas características, sendo que, num primeiro momento, a informação enviada foi notada e interpretada e causou insegurança na equipe de colaboradores, para em seguida, a partir de novas pistas, sendo uma delas a mensagem enviada posteriormente pelo diretor presidente, ser ressignificada de forma coletiva e orientada para a ação, criando o entendimento de que o objetivo da novas medidas seria o de proteger colaboradores e cooperados de possível crise financeira causada pela pandemia, o que pode ser caracterizado como prática de relações humanizadas com seus *stakeholders*.

Com o intuito de fortalecer o parágrafo anterior, pode-se citar Weick (1995), o qual afirma que no fluxo dos acontecimentos, as pessoas notam e constroem pistas, impulsionados pela plausibilidade em vez da precisão. Criar sentido é sobre coerência, é separar as pistas do caos e ligá-las a uma totalidade, uma estrutura de referência. Assim, quando se fala em criação de sentido, pode-se afirmar que é um processo cíclico no qual atores e ambiente estão se transformando e recriando novos sentidos.

Para que se entenda como uma organização cooperativa apresenta o seu propósito de humanizar as relações financeiras, faz-se necessário compreender como se dá a construção de

sentido desse propósito para todos os *stakeholders* envolvidos nas relações e processos dessa organização. Entende-se que o *sensemaking* é um caminho para a incorporação do propósito, já que é um processo de construção da realidade baseada na interação entre as partes interessadas, ou seja, um processo social e retrospectivo, bem como um processo de ressignificação dos acontecimentos de uma organização.

4.5 Nuvem de palavras e o que ela revela

Neste momento apresenta-se um entendimento que procura perpassar pelos temas expostos na análise anteriormente apresentada, sendo a nuvem de palavras um gráfico digital que representa um novo tipo de visualização de dados e mostra o grau de frequência das palavras em um texto. As palavras aparecem em fontes de vários tamanhos, indicando o que é mais e o que é menos relevante no contexto de estudo. Este recurso é utilizado para análise e interpretação de textos e pode contribuir para a interpretação dos dados, proporcionando análises mais completas, juntamente com outras fontes. Por si só não vão responder um problema de pesquisa, mas apontam caminhos do que se deve observar em um texto (Silva, 2020).

Por meio da nuvem de palavras é possível compreender quais elementos apresentam maior significância para os *stakeholders* e merecem um entendimento com maior sensibilidade por parte dos gestores no momento de definição das estratégias e no processo de tomada de decisão na cooperativa em estudo.

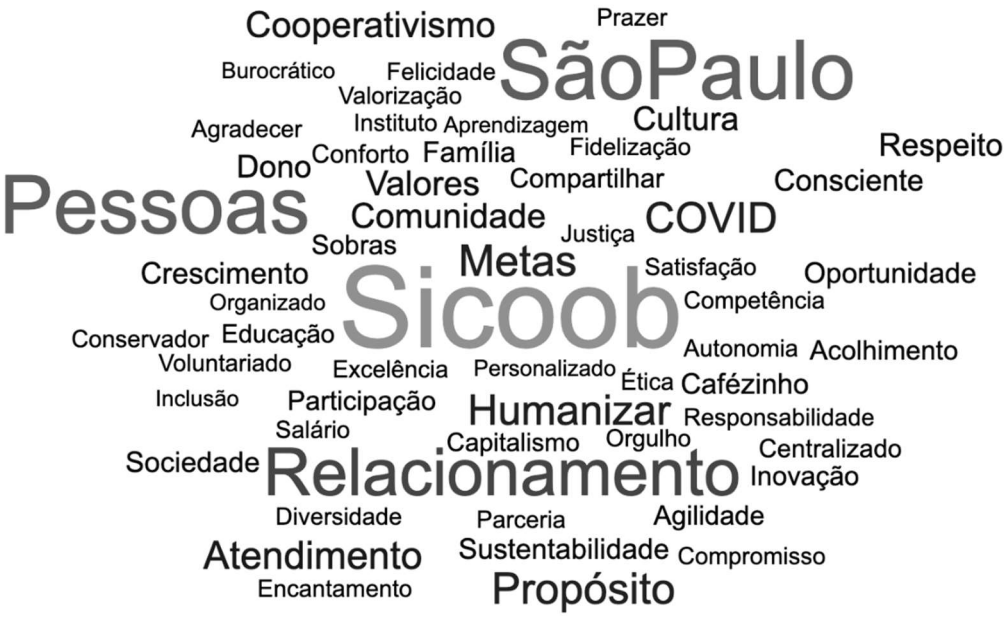


Figura 1. Nuvem de palavras

Na Figura 1, a palavra “Sicoob” foi a mais repetida, sendo citada pelos entrevistados 226 vezes, resultado de certa forma, já esperado, por se tratar do caso pesquisado.

Em seguida tem-se a palavra São Paulo sendo citada 166 vezes, tendo sido mencionada sempre quando os temas tratados foram “futuro”, sustentabilidade e crescimento, sendo que as citações abordavam o projeto de expansão da cooperativa para fora do Paraná, abrindo agências no estado de São Paulo. Esse resultado demonstra a importância que está sendo dada pelos *stakeholders* tanto internos, quanto externos a essa fase da cooperativa em busca de novos mercados. Como já mencionado anteriormente, essa fase tem gerado percepções diferentes entre os *stakeholders*, sendo que para alguns representa grandes possibilidades de crescimento e para outros, um risco por avançar em mercados desconhecidos e mais distantes da base da cooperativa.

A terceira palavra mais citada pelos entrevistados foi “Pessoas” (147 vezes), **s**endo necessário destacar neste ponto, que quando se estuda o tema humanização, o fato de Pessoas ser citada muitas vezes pelos entrevistados, corrobora que a essência no relacionamento são, ou deveriam ser, as pessoas. Empresa humanizada é aquela que promove a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, construindo ambientes organizacionais nos quais as pessoas se sentem parte e têm orgulho em pertencer (Vergara & Branco, 2001). Esses sentimentos são facilmente perceptíveis neste estudo, visto que em diferentes momentos das entrevistas, são feitas referências a temas como orgulho, pertencimento, comprometimento, valores pessoais, propósito, acolhimento, inclusão, parceria, dentre outros. Pessoas no centro das decisões é uma característica de empresa humanizada.

“Relacionamento” vem logo em seguida, com 110 citações, caracterizando aqui o que já foi observado na análise dos dados, que o entendimento dos entrevistados do que seja uma empresa humanizada está restrito ao conceito de relacionamento humanizado.

“COVID/Pandemia” foram citadas 59 vezes, o que demonstra o impacto que a crise gerada pela disseminação do vírus vem causando nas atividades da cooperativa, lembrando que esse tema não foi abordado pela pesquisadora, mas surgiu espontaneamente nas entrevistas.

Finalmente, tem-se com frequência muito próximas, as citações das palavras “Propósito” (53 citações) e “Metas” (52 citações), percebe-se, após a análise das entrevistas e observação do ambiente, que não por coincidência, mas por terem, no dia-a-dia da cooperativa, a mesma importância, tendo sido afirmado por diversos participantes que a cooperativa não tem perenidade sem resultado sustentável e não tem razão de existir, se não tiver um propósito.

Na análise da nuvem de palavras tem-se a evidência de que há interação entre o entendimento da percepção dos *stakeholders* extraído das entrevistas, da observação não

participante e dos documentos disponibilizados. As palavras que aparecem com maior frequência na nuvem revelam o grau de importância de temas que caracterizam empresas humanizadas, o que demonstra que que a cooperativa estudada apresenta em sua prática elementos que a caracterizam como organização que se preocupa com os fundamentos da humanização.

5 Implicações Gerenciais

Os resultados obtidos pelo estudo proporcionam informações significativas para que os gestores compreendam como se realiza a construção de sentido acerca do propósito de humanizar as relações financeiras, bem como a compreensão das decisões das áreas estratégicas. Desta forma, os resultados oferecem subsídios para novos direcionamentos, principalmente na forma de comunicação dessas decisões, visando redução do grau de incerteza e equivocidade na interpretação das decisões, possibilitando a construção de sentido de forma compartilhada, de acordo com os preceitos da teoria do *sensemaking,* o que pode gerar maior grau de comprometimento dos colaboradores e também de cooperados com os objetivos do planejamento estratégico, além de proporcionar um clima organizacional propício participação de todos os *stakeholders*. Seguem sugestões para aplicação prática dos resultados da pesquisa.

Considerando que os resultados apresentados demonstram que a percepção dos *stakeholders* com relação ao compartilhamento das decisões é de certa forma, restrito, recomenda-se avaliar novos direcionamentos possíveis no sentido de ampliar a participação dos envolvidos em decisões estratégicas com públicos previamente selecionados, relacionados ao tipo de situação apresentada e à característica da decisão a ser tomada. Com essas medidas é possível fortalecer o sentimento de pertencimento e o engajamento, características primordiais em empresas humanizadas.

Outro aspecto relacionado à gestão que o estudo apresenta, é a característica da cooperativa citada por diversos entrevistados, considerada por eles como conservadora, especialmente relacionado à concessão de crédito. Sugere-se nesse quesito, avaliação com relação ao entendimento dos *stakeholders* ou melhorar a comunicação a respeito de indicadores, cenários e informações que serviram de subsídio para a tomada de decisões. De acordo com o *sensemaking*, a comunicação assertiva diminui o grau de incerteza e facilita a construção do significado compartilhado. Considerando ainda os conceitos do *organizing*, revisão e atualização de estratégias devem fazer parte das rotinas de uma organização.

Quanto à percepção dos *stakeholders* entrevistados a respeito do impacto causado pela cooperativa no desenvolvimento das comunidades onde está inserida, observou-se que não há afirmações seguras sobre influência significativa da cooperativa com a solução dos principais problemas sociais e ambientais das comunidades e ainda observaram os *stakeholders* internos quanto à falta de objetividade e clareza sobre a importância dessas ações desenvolvidas pelos colaboradores/voluntários. Nesse sentido, sugere-se melhoria na comunicação tanto interna quanto externa, com o objetivo de dar conhecimento aos *stakeholders* a respeito do trabalho

desenvolvido, possibilitando a construção do *sensemaking* no público externo por meio de mensagens claras sobre a existência de ações de desenvolvimento social e proteção ambiental, bem como mostrando para o público interno, a importância estratégica da realização dessas ações, valorizando o trabalho voluntário e a busca da concretização dos princípios que regulam as empresas humanizadas, envolvendo os voluntários na elaboração do planejamento das ações em parceria com o Instituto Sicoob.

E finalmente, considerando que uma das principais constatações deste estudo relacionada aos preceitos do capitalismo consciente e empresas humanizadas, é a de que a percepção dos *stakeholders* tanto internos quanto externos, é pouco ampliada, restringindo como característica de humanização, somente questões relacionadas ao atendimento do cooperado, sugere-se que a cooperativa busque revisar seu posicionamento estratégico no sentido de definir qual é, de fato, a sua razão de existir, ou seja, promover o relacionamento humanizado ou também interferir na realidade das comunidades e conforme apresentam Sisodia (2009), Fyke & Buzzanell (2013), fazendo parte das soluções para a diminuição da pobreza e redução das vulnerabilidades sociais, proporcionando uma sociedade mais justa, humana e igualitária, em que o lucro não seja o único fim.

6 Considerações Finais e Recomendações

Este estudo teve por objetivo demonstrar, sob a perspectiva do *sensemaking,* de que maneira o propósito de uma organização cooperativa de humanizar as relações financeiras é compreendido pelos *stakeholders.* Tendo como pressuposto teórico as abordagens de s*ensemaking,* construção de relações humanizadas, capitalismo consciente e *Organizing,* considerou-se para a análise da realidade a inter-relação das categorias teóricas, destacando os elementos de identificação individual e construção coletiva de sentido em um contexto de cooperativismo financeiro.

O *sensemaking* é o caminho para a construção de sentido do propósito por todos os *stakeholders* envolvidos nas relações e processos da organização, devendo ser elaborado de forma compartilhada, baseada na interação das partes, sendo um processo social de ressignificação de comportamentos. Dessa forma, o propósito pode ser declarado a partir de práticas e comportamentos já existentes na organização. A percepção compartilhada por todos os *stakeholders* representa um dos aspectos do *sensemaking,* que é a construção de sentido a partir do momento em que as pessoas da organização buscam construir um sentido compartilhado sobre determinado assunto ou processo, sendo que essa evolução do entendimento gera consciência e significado a essas práticas e comportamentos e pode se transformar na declaração da razão de existir da organização, que é o seu propósito, demonstrando como os processos sociais são dinâmicos e podem ser ressignificados.

A importância atribuída às parcerias, aos princípios da boa governança, à conduta ética, política de transparência, orgulho de pertencer e disposição para relacionamentos duradouros por parte dos *stakeholders* internos e externos, mostra aproximação com os princípios de empresas humanizadas e capitalismo consciente, de acordo com os conceitos teóricos apresentados neste estudo. Entende-se que no caso das cooperativas financeiras, em que o cooperado é dono, fatores como confiança e sentimento de pertencimento têm sua importância aumentada, pois refletem alguns dos princípios básicos do cooperativismo, como participação econômica dos sócios e gestão democrática.

O conceito de empresas humanizadas envolve questões como responsabilidade com a sociedade e o meio ambiente, aspectos esses que transcendem os limites da empresa e integram os princípios do capitalismo consciente, evidenciando a conexão entre essas duas categorias teóricas. Uma visão limitada pode restringir essa responsabilidade à qualidade de atendimento e relacionamento com os *stakeholders.* As ações pontuais desenvolvidas por meio de institutos ou fundações são valorizadas, no entanto, muitas vezes não têm influência significativa no

desenvolvimento das comunidades, nem tampouco fazem parte das soluções para a diminuição da pobreza, proporcionando uma sociedade mais justa e igualitária. *S*endo assim, faz-se necessário o alinhamento estratégico da organização com os princípios da teoria, como a prática de ações de impacto que demonstrem compromisso com a solução dos principais problemas sociais e ambientais das comunidades.

Participar das ações de voluntariado desenvolvidas por institutos vinculados às organizações proporciona nos colaboradores o sentimento de orgulho pessoal, porque sabem que estão fazendo a diferença na vida de alguém, sendo que o reconhecimento por parte da organização pela realização dessas ações é uma expectativa dos voluntários. O reconhecimento pode contribuir para o engajamento dos *stakholders* dentro da organização e consequentemente melhorar a eficiência. Percebe-se que o nível de engajamento depende muito da atuação e comprometimento do líder imediato, estimulando e se envolvendo junto com a equipe.

A capacidade das organizações de se modificarem e se ajustarem às demandas da sociedade é destacada pelos conceitos de *organizing* e pode ser refletida na capacidade das lideranças para promoverem mudanças, buscando inovação nos produtos, serviços e processos. Torna-se necessário que essa capacidade seja percebida pelos *stakeholders* tanto internos quanto externos para que se crie a compreensão de que a empresa está preparada para os desafios do futuro e tenha sua perenidade garantida. Ainda sobre liderança, um dos princípios do capitalismo consciente e característica de empresas humanizadas, a convergência dos valores dos gestores com os valores da cooperativa é uma qualidade valorizada pelos *stakeholders* para designar liderança consciente.

Nas empresas humanizadas, a busca de significado para a vida não pode se limitar ao tempo fora do trabalho. Dessa forma, elemento que pode ser considerado significativo para fortalecer a qualidade de vida no ambiente de trabalho são as características das instalações físicas, que devem fazer parte do planejamento estratégico das organizações. Um bom ambiente de trabalho proporciona privacidade e conforto. O *sensemaking,* favorece a criação de sentido que acontece por meio de um processo social, em que atores, individualmente, constroem significados às experiências vivenciadas e criam-se realidades diversas. Assim, com relação aos aspectos dos ambientes físicos, a depender do local de atuação e das características de sua unidade, os indivíduos apresentam percepções diferentes com relação à importância que a organização dá ao conforto e modernidade dos seus espaços. Unidades com espaço físico muito restrito não usufruem de privacidade para atendimento e não dispõem de um ambiente para descanso dos colaboradores. Essas carências podem gerar descontentamento e

consequentemente perda de produtividade e não comprometimento com a execução do planejamento estratégico.

Percebe-se que é possível a organização obter resultados financeiros praticando os princípios do capitalismo consciente, de forma que estejam presentes tanto a busca pelo resultado como a vivência do propósito. As pessoas valorizam as empresas tidas como em consonância com os princípios do capitalismo consciente, desde que elas pessoalmente estejam tendo relacionamentos comerciais vantajosos. Assim, percebe-se que o propósito em si não é suficiente para atrair novos cooperados e que as pessoas não se vinculam às organizações priorizando o compromisso que ela possa ter com a comunidade ou o propósito estabelecido de humanizar as relações financeiras, e que só depois de se associarem é que percebem o atendimento humanizado e passam a valorizá-lo. Enfim, as pessoas ainda não têm internalizados os princípios do capitalismo consciente e isso não faz parte dos pré-requisitos na escolha de uma instituição financeira.

O dinamismo que acontece nas organizações é um processo que envolve inovação, escolha e persistência e permite a evolução dos processos diante dos desafios cotidianos. Sendo o *sensemaking* um processo de ressignificação dos acontecimentos, apresentando como as pessoas atribuem sentido às novas informações, reduzem o grau de imprecisão minimizando os efeitos de insegurança provocados pelas constantes mudanças, é por meio dele que se constrói sentido a algo desconhecido. As constantes mudanças que naturalmente fazem parte das organizações (*organizing)* podem, eventualmente, causar insegurança pelo desconhecido. A construção de sentido para novas experiências acontece de forma diferente entre os *stakeholders*, a depender de suas experiências anteriores, já que o *sensemaking* é um processo retrospectivo e ainda do grau de aprofundamento de conhecimento do assunto. Assim, faz-se necessária a interação entre os atores envolvidos, criando um entendimento social dos fatos e consequentemente, uma construção de sentido compartilhada.

A comunicação desempenha entre os colaboradores, função preponderante para reduzir os efeitos e buscar a construção de um significado socialmente construído por meio de informações de qualidade, claras e seguras a respeito do processo visando reduzir a equivocidade e trazendo maior nível de certeza com que se decodificam as mensagens. A busca por essa comunicação adequada requer deferência dos dirigentes da organização.

Enfim, a partir da ideia de que as organizações não são estáticas, mas em dinamismo e constante movimento de evolução e se adaptando às mudanças do ambiente, torna-se possível a compreensão do processo de evolução das relações das organizações com os seus *stakeholders,* visto que esse processo traz elementos do conceito de *organizing* e *sensemaking*,

à medida que é um processo em construção por meio da criação de sentido elaborada pelos *stakeholders*. O tema *sensemaking* é agregado, uma vez que a análise das organizações está relacionada à continuidade e ao movimento dos processos nos quais as pessoas se engajam e que são desencadeados pelo comportamento e criação de sentido por parte dessas pessoas em um processo de construção da realidade baseada na interação entre as partes interessadas, sendo um processo de ressignificação dos acontecimentos da organização. Os preceitos do capitalismo consciente e das relações humanizadas proporcionam à organização a busca por um ambiente social mais justo e igualitário, onde o lucro não seja seu único objetivo.

Considerando os diferentes contextos e a totalidade das relações, sugere-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas no sentido de ampliar os conhecimentos em relação aos temas estudados para que se possa avançar no desenvolvimento das organizações, bem como na contribuição que estas podem e devem trazer para que a sociedade adote práticas mais humanas, as quais possam propiciar vida mais digna a todos. Em novas pesquisas sugere-se a ampliação dos *stakeholders* contemplados, considerando a possiblidade de incluir atores sociais externos à estrutura da cooperativa, como gestores públicos, profissionais e empresários não cooperados, dentre outros. Entende-se ser possível ainda a possibilidade de se investigar mais detalhadamente a construção de sentido à luz do *sensemaking*, sendo o objetivo ampliar a discussão de temas como o papel da liderança nas organizações cooperativas, essência do cooperativismo, princípios cooperativistas *versus* posicionamento de mercado. Enfim, há infinitas possiblidades de estudo relacionando o tema *sensemaking* com o cooperativismo.

Referências

Aguinis, H., Glavas, A. (2017). Corporate social responsibility, sensemaking, and the searchfor meaningfulness through work. *Journal of Management*. Recuperado de https://doi.org /10.1177/0149206317691575.

Azzi, R. G. (2011). Desengajamento moral na perspectiva da teoria social cognitiva. *Psicol. Ciências,* (31)2. Brasília. Recuperado de http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932011000200002.

Babbie, E. (1999). *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: Ed. UFMG.

Bandura, A. (2004). The role of selective moral disengagement in terrorism and counterterrorism. In F. M. Mogahaddam, & A. J. Marsella (Ed.). *Understanding terrorism: Psychological roots, consequences and interventions.* Washington, DC: American Psychological Association Press. pp. 121-250.

Bantz, C. R. (1990). Organizing and enactment: Karl Weick and the production of news. In: Corman, S. R., et al. (Ed.). *Foundations of organizational communication:* a reader. New York: Longman. pp.151-159.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Barki, E. (2017). Além da base da pirâmide: por um capitalismo inclusivo e com propósito. *Rimar – Revista Interdisciplinar de Marketing*, Maringá, 7(1). pp. 77-85, jan./jun.

Begnini, S., Santos, S. S. S., Sehnem, S., Carvalho, C. E. & Machado, H. P. V. (2019). Capitalismo consciente: uma análise netnográfica em grupos da rede social LinkedIn. *Cad. EBAPE.BR*, (17)2, Rio de Janeiro, apr./june. Recuperado de http://dx.doi.org/10.1590/1679-395172204.

Beuren, I. M. (2012). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*: teoria e prática. 3a ed. São Paulo: Atlas.

Boaventura, J. M. G. (2012). *Dominância de stakeholders em empresas brasileiras*: Contribuições à teoria dos stakeholders. (Tese de livre docência). Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

Brasil. Lei n. 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. Recuperado de http://www.portaltributario.com.br.

Brasil. Lei Complementar n. 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/.

Bueno, M. (2002). 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* - Ano IV, 6. Recuperado de http://www.fineprint.com.

Chaves, V. F. (2014). A empresa do século XXI: Criando valor compartilhado em tempos de um capitalismo consciente. *Revista AREL FAAR,* (2)2, Rondônia. pp. 6-23, mai.

Chia, R. (2000). Discourse analysis organizational analysis. *Organization*, 7(3), pp. 513-518.

Colville, I., Brown, A. D. & Pye, A. (2012). Simplexity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. *Human Relations*, 65, pp. 5-15.

Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2011). *Métodos de pesquisa em administração*. 10a ed. Porto Alegre: Bookman.

Correa, M. V., Sander, J. A. & Ferreira, J. M. (2014). O papel do sensemaking nos processos de mudança nas organizações. IN: Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, n. 8, Gramado. *Anais...* Gramado: ANPAD.

Costa, S. A. (2014). *Empresas e consumidores on-line*: a humanização do discurso como estratégia mercadológica nas mídias sociais. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade Federal de Pernambuco. Pernambuco.

Eckschmidt, T., Gaiarim, G., Merlina, G., Zulueta, C. & Sisodia, R. (2017). *Fundamentos do capitalismo consciente*: Liberando o espírito empreendedor para o bem. Curitiba: Vôo.

Eckschmidt, T. (2019). *O que é capitalismo consciente*. Recuperado de https://www.napratica.org.br/o-que-e-capitalismo-consciente.

Época Negócios (2019). As 22 empresas mais humanizadas do Brasil. Recuperado de <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/03/22-empresas-mais-humanizadas-do-brasil.html>.

Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed. p. 196.

Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia de pesquisa*: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso.

Fontenelles, M. J., Simões, M. G., Farias, S. H. & Fontenelles, R. G. S. (2014). Metodologia da pesquisa científica: Diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Núcleo de Bioestatística Aplicado à Pesquisa da Universidade da Amazônia*. Unama, Manaus-AM.

Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders:* Survival, reputation and success. New Haven, CT: Yale University Press.

Freeman, E. R. (2010). *Strategic management:* A stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press.

Freitas, M. E. (2000). A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: Prestes Motta, F., Freitas, M. E. (Org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV.

Frémeaux, S.; Michelson, G. (2017.) The common good of the firm and humanistic management: conscious capitalism and economy of communion. *Journal of Business Ethics*, (145)4, pp. 701-709.

Fyke, J. & Buzzanell, P. M. (2013). The ethics of conscious capitalism: wicked problems in leading change and changing leaders. *Human Relations*, (66)12, pp. 1619-1644.

Galliano, A. G. (1979). *Método científico:* teoria e prática. São Paulo: Harper e Row do Brasil.

Garfinkel, J. (2015). Prefácio. In Sisodia, R., Sheth, J. & Wolfe, D. B. (Ed.). *Empresas humanizadas:* pessoas propósitos performance. Brasil: Copyright.

Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Artmed.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6a. ed. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa.* 5a. ed. São Paulo: Atlas.

Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation**.** *Strategic Management Journal*, (12).

Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In Godoi, C. K., Bandeira-de-Melo, R. & Silva, A. B. (Org). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:* paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva. pp. 115-146.

Graeff, J. F. (2011). *Sensemaking e* s*ensegiving*: A construção da lógica institucional do campo da agricultura familiar na região metropolitana de Curitiba/PR no período de 1990-2010. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Paraná – UFPR, Curitiba, Paraná, Brasil.

Guedes, E. N., Silva, M. & Santos, P. C. (2015). Diálogo: o alicerce para humanizar a comunicação organizacional na sociedade contemporânea. *Ação Midiática*. (10), jul./dez.

Hanson, K. O. (2011). The long history of conscious capitalism: A response to James O'Toole and David Vogel's "Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism". *California Management Review*, (53)3 (Spring 2011), pp. 77-82.

Harrison, J. S., Bosse, D. A. & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, (31), pp. 58-74.

Harrison, J. S., Freeman, R. E. & Abreu, M. C. S. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios,* São Paulo, (17)55, pp. 858-869, Special Edition.

Holz, A., Gessi, N. L., Melchior, C., Rockenbach, D. A., Zanini, R. R. & Allebrandt, S. L. (2017). A influência do atendimento para satisfação e fidelização de associados em cooperativa de crédito. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC*. Rio Grande do Sul.

Jeong, H., Brower, R. (2008). Extending the present understanding of organizational sensemaking: Three stages and three contexts. *Administration & society,* (40)3, pp. 223-252.

Kotler, P. (1996). *Administração de marketing*: Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Editora Atlas.

Kreps, G. L. (1990). Weick's Model of organizing. In: (Ed.). *Organizational communication*: theory and practice. New York: Longman, (6) pp. 103-121.

Lamoglia, C. V. A., Silva E. M. V., Machado, V. F., Olímpio, M. M. & Souza, F. P. (2015). Relações humanizadas no contexto empresarial: Uma realidade em construção. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 12. *Anais...* Seget.

Leal, G. (1988). Empresa ética não é sonho. *Exame*, São Paulo, (32)22, p. 142.

Macêdo, I. I. (2006). *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV.

Mackey, J. (2011). What conscious capitalism really Is - A response to James O'toole and David Vogel's "Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism". *California Management Review*, (53)3, Spring.

Mackey, J. e Sisodia, R. (2014). *Capitalismo consciente:* como liberar o espírito heroico dos negócios. São Paulo: HSM Editora 2014.

Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal,* (48)1, pp. 21-49, feb.

Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 57-125.

Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). Criação de sentido em crise e mudança: Inspiração e insights de Weick. *Journal of Management Studies* (47)3, pp. 551-580.

Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing*. 3a ed. São Paulo: Atlas.

Meinen, E. & Port, M. (2012). *O Cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã*. Brasília: Editora Confebrás.

Mills, J., Thurlow, A., & Mills, A. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management*, (5), pp. 182-195. Recuperado de https://doi.org /10.1108 /17465641011068857.

Moita Lopes, L. P. da (1994). A pesquisa interpretativista em linguística aplicada: A linguagem como condição e solução. *DELTA*, (10)2, pp. 329-338.

Montenegro, L. M. & Casali, A. M. (2008). O modelo de o*rganizing* de Karl Weick e sua ênfase na comunicação. Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. 5. Belo Horizonte/MG. *Anais...*ENEO.

Naidu, M. (2016). Sentido deslocado: Deslocamento, religião e senso. *Jornal para o Estudo da Religião*. Universidade da África do Sul.

Organização das Cooperativas do Brasil. (2020). OCB. Recuperado de www.ocb.org.br.

O'Toole, J. & Vogel, D. (2011). Two and a half cheers for conscious capitalism. *California Management Review,* (53)3, pp. 60-76, Spring.

Possas, M. C. & Medeiros, C. R. O. (2016). Sensemaking em cena: Compreendendo a criação de sentido no Grupo Galpão de Teatro. *Gestão e Revista Planejamento*, Salvador, (17)2, pp. 179-198, maio/ago.

Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do trabalho científico:* Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2a. ed. Novo Hamburgo: Feevale.

Ramos, G. G. (2012). *Princípios jurídicos*. Belo Horizonte: Fórum.

Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social:* Métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.

Sen, A. & Kliksberg, B. (2010). *As pessoas em primeiro lugar:* A ética do desenvolvimento e os problemas do mundo globalizado. São Paulo: Companhia das Letras.

SicoobUnicoob. (2018). Recuperado de www.sicoobunicoob.com.br.

Silva, T. (2020). Pesquisa, métodos digitais, raça e tecnologia. Recuperado de www.tarciziosilva.com.br.

Silva, D. C., Dutra, A., Sehnem, S. & Martignago, G. (2018). Capitalismo consciente e governança corporativa: Construção de conhecimento com base na literatura. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, (8)3, pp. 152-174.

Simonsen, D. M. (2012). Comunicação de resiliência, criação de sentido e crise interna. *Conferência*... Europeia de Comunicação, de 24 a 27 de outubro de 2012, Istambul, Turquia.

Sisodia, R. (2009). Doing business in the age of conscious capitalism. *Journal of Indian Business Research*, (1)2-3, pp. 188-192.

Sisodia, R., Sheth, J. & Wolfe, D. B. (2015). *Empresas humanizadas:* pessoas propósito performance. Brasil: Instituto Capitalismo Consciente.

Stake, R. E. (2000). Case studies. In. Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Ed). *Handbook of qualitative research*. 2nd ed. Thousand Oaks (CA): Sage.

Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *PMKT Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, (3), pp. 20-27, out.

Trivinõs, A. N. S. (2010). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*: A pesquisa qualitativa em educação. 1a ed. São Paulo: Atlas.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science,* 13(5), pp. 567-582.

Vasconcellos, M. A. (2017). *O que é capitalismo consciente.* Recuperado de https://www.napratica.org.br/o-que-e-capitalismo-consciente.

Vergara, S. C. (2010). *Métodos de pesquisa em administração.* 4a. ed. São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C. (2012). *Gestão de Pessoas.* São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C. & Branco, P. D. (2001). Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, (41)2. pp. 20-30.

Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, K. E. (1973). *A psicologia social da organização.* São Paulo: Edgar Blucher: EDUSP. 120 p.

Weick, K. E (1995). *Sensemaking nas organizações*. Califórnia, Estados Unidos: Sage Publications.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M & Obstfeld, D. (2005). *Organizing and the process of sensemaking. Organization Science*, 16(4), pp. 409-421.

Zanella, L. C. H. (2009). *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB.

Apêndice A - Roteiro para Entrevista - UGE – Central Unicoob

Roteiro para entrevista com UGE - Unidade de Gestão Estratégica do Sicoob Unicoob – Unidade responsável pela coordenação do processo de escolha do propósito do Sicoob Unicoob

01) Fale como foi o processo de escolha do propósito do Sicoob Unicoob de humanizar as relações financeiras, depois incorporado pelas singulares que compõem o sistema Sicoob.
02) Foi elaborado documento com regras de conduta claras, necessárias à implantação do propósito?
03) Como é a realidade no dia-a-dia das cooperativas com relação ao propósito?
04) No planejamento estratégico das cooperativas, estão contempladas ações em consonância com o propósito divulgado?
05) Você sente que o Sicoob tem um objetivo maior ou mais importante que o lucro? Como?
06) De que forma o propósito instituído pela Central Sicoob Unicoob favorece a busca dos resultados estratégicos pelas cooperativas do sistema?
07) Como, no seu entendimento, o propósito da cooperativa é divulgado/compartilhado entre os colaboradores e cooperados nas cooperativas do sistema Sicoob?
08) De que forma você percebe a preocupação da cooperativa com as pessoas envolvidas no seu negócio (*stakeholders*)?
09) As decisões e rumos para o futuro, são claros no Sicoob para todos os *stakeholders*? De que forma acontece?
10) Os gestores negociam as metas com os colaboradores antes de defini-las e os mesmos são estimulados a participar da gestão estratégica?
11) Você percebe nos gestores, compromisso com os valores da cooperativa?
12) Na sua opinião, é possível fazer negócios de acordo com os princípios do capitalismo consciente que prega a ideia de que todos, numa relação de negócios, devem sair satisfeitos (ganha-ganha)?
13) Faz sentido para você, dizer que as organizações devem se preocupar em melhorar a qualidade de vida das pessoas e que é possível ter lucro sem explorar as pessoas ou o destruir o meio ambiente? Como pode acontecer?
14) O que a cooperativa planeja de crescimento, inovação ou novos produtos?

15) Quais aspectos no ambiente físico da sua unidade de trabalho você valoriza ou que são importantes para você?
16) Você, que participou/coordenou o processo de escolha, como compreende o significado do propósito do Sicoob de humanizar as relações financeiras?
17) Para você, há convergência entre seus valores pessoais e os da cooperativa?
18) Como você percebe relações humanizadas em um ambiente altamente competitivo como o das instituições financeiras?
19) Tem alguma outra informação ou opinião que você gostaria de acrescentar a respeito do Sicoob ou do propósito?

Apêndice B - Roteiro para Entrevista - Colaboradores e Gestores

Roteiro para entrevista – Colaboradores e Gestores

01) Como o propósito da cooperativa de humanizar as relações financeiras é divulgado/compartilhado entre os colaboradores?
02) Qual é o significado do propósito da cooperativa para você?
03) Como você percebe a existência de relações financeiras humanizadas em um ambiente altamente competitivo como o das instituições financeiras?
04) A cooperativa descreve os comportamentos que devem ser praticados em busca de tornar o propósito realidade?
05) Você, como colaborador, sente que a sua cooperativa tem um objetivo maior ou mais importante que o lucro? De que forma isso acontece?
06) De que forma o propósito pode favorecer a busca de resultados estratégicos da cooperativa?
07) Os superiores negociam as metas com os colaboradores ou gerentes antes de defini-las? De que forma acontece a definição das metas?
08) No dia-a-dia, os colaboradores participam ou são estimulados a participar de atividades de gestão e decisões ou definição dos objetivos estratégicos?
09) As experiências e aprendizados dos colaboradores são compartilhadas com os demais? Há alguma forma de estímulo para isso?
10) No seu entendimento, a cooperativa preocupa-se com as pessoas envolvidas no seu negócio (*stakeholders),* possibilitando que todos ganhem com essa relação, ou seja, quer o melhor para todos? O que te faz pensar assim?
11) Você, como colaborador, se sente parte importante da cooperativa?
12) Como colaborador, você conhece os próximos passos que a cooperativa planeja em termos de crescimento, inovação ou novos produtos?
13) Você é estimulado a aprender sempre? A cooperativa investe em você por meio de cursos, treinamentos e eventos corporativos?
14) As opiniões dos colaboradores/suas, já foram ouvidas e implementadas? Tem algum exemplo para compartilhar?
15) Todos os produtos oferecidos por você ao cooperado são os que ele efetivamente precisa e atendem às necessidades dele?

16) Você, como colaborador, percebe em seus líderes, compromisso com os valores da cooperativa?
17) Os momentos de incertezas são compartilhados com os colaboradores?
18) Os seus colegas de trabalho e gestores respeitam as diferenças de crença, opção sexual ou posicionamento político? Favorecem a diversidade?
19) Você confia que o seu gerente oferece os melhores produtos e condições para o cooperados, de acordo com suas necessidades?
20) Acredita que as estratégias de negócios da cooperativa garantem crescimento com sustentabilidade?
21) Como, no planejamento estratégico da cooperativa, estão contempladas ações em consonância com o propósito divulgado?
22) A cooperativa possui metas e objetivos claros e um sistema de acompanhamento de resultados feito de forma sistemática? Você compreende esses objetivos?
23) Você entende que a cooperativa tem compromisso com a comunidade e preservação do meio ambiente? Tem exemplos que possa compartilhar conosco?
24) De que maneira a cooperativa pode ter papel importante para o desenvolvimento e crescimento do negócio dos cooperados? Isso acontece?
25) Qual a sua opinião sobre fazer negócios de acordo com os princípios do capitalismo consciente que prega a ideia de que todos devem sair satisfeitos e que é possível ter lucro sem explorar as pessoas ou o destruir o meio ambiente?
26) Acredita que o Metropolitano faz negócios assim? De que forma isso acontece?
27) Há quanto tempo você é colaborador do Sicoob Metropolitano? Durante esse período, você percebeu alguma alteração na forma como você é tratado ou alguma modificação no relacionamento com as demais pessoas que fazem parte da cooperativa (colaboradores, gestores, diretores ou cooperados)?
28) Quais aspectos você identifica no ambiente físico da sua agência que você valoriza ou que são importantes para você?
29) Você, colaborador, entende que existe convergência entre os seus valores pessoais e os valores da cooperativa?
30) Você pretende com a cooperativa, relacionamento de longo prazo e fica feliz ao imaginar que daqui a 10 anos você ainda estará trabalhando no Sicoob Metropolitano? Consegue descrever esse sentimento?
31) Tem alguma outra informação ou opinião que você gostaria de acrescentar a respeito da cooperativa?

Apêndice C - Roteiro para Entrevista - Cooperados e Conselheiros

Roteiro para entrevista – Cooperados e Conselheiros

01) Você conhece o propósito do Sicoob Metropolitano?
02) Qual é o significado do propósito da cooperativa para você?
03) No seu entendimento, o propósito da cooperativa é amplamente divulgado/compartilhado entre os cooperados?
04) Como você percebe as relações financeiras humanizadas num ambiente altamente competitivo como o das instituições financeiras?
05) Você sente que a sua cooperativa tem um objetivo maior ou mais importante que o lucro? De que maneira isso acontece?
06) A cooperativa descreve os comportamentos que devem ser praticados em busca de tornar o propósito realidade? Tem conhecimento desses comportamentos?
07) De que maneira, no seu entendimento, o propósito pode favorecer a busca de resultados estratégicos da cooperativa?
08) A cooperativa possui/divulga regras de conduta claras para os seus *stakeholders*? Tem conhecimento dessas regras?
09) Você se sente parte importante da cooperativa e se enxerga como "dono"?
10) No seu entendimento, a cooperativa preocupa-se com as pessoas envolvidas no seu negócio (*stakeholders),* possibilitando que todos ganhem com essa relação?
11) As decisões e rumos para o futuro, são claros na cooperativa?
12) Como cooperado, você conhece os próximos passos que a cooperativa planeja em termos de crescimento, inovação ou novos produtos?
13) Percebe que a cooperativa investe em você por meio de treinamentos, eventos, palestras e materiais informativos a respeito da cooperativa, seus produtos ou serviços?
14) Você, cooperado, confia que o seu gerente lhe oferece os melhores produtos e condições, de acordo com suas necessidades?
15) No seu entendimento, a cooperativa quer o melhor para você e para as outras partes interessadas nos negócios (*stakeholders*)? O que te faz pensar assim?

16) Acredita que as estratégias de negócios garantem o crescimento da cooperativa com sustentabilidade?
17) Tem conhecimento ou percebe se as opiniões dos funcionários já foram ou são ouvidas e implementadas?
18) Você, como cooperado, percebe nos colaboradores ou gerentes, compromisso com os valores divulgados pela cooperativa?
19) Confia que os gestores do alto escalão da cooperativa (diretores) estão preparados para o cargo e para a gestão de uma cooperativa do porte e com o propósito do Sicoob Metropolitano?
20) Na sua opinião, é possível fazer negócios de acordo com os princípios do capitalismo consciente que prega a ideia de que todos devem sair satisfeitos e que é possível ter lucro sem explorar as pessoas ou o destruir o meio ambiente?
21) Você entende que a cooperativa tem compromisso com a comunidade e preservação do meio ambiente? Tem exemplos desse compromisso que possa compartilhas conosco?
22) Para você, empresário, de que forma a cooperativa pode ter papel importante para o desenvolvimento e crescimento do seu negócio?
23) Faz sentido para você, dizer que a cooperativa contribui para a melhoria da comunidade onde ela atua? De que forma isso acontece?
24) Consegue perceber no dia-a-dia se existem ações em consonância com o propósito divulgado?
25) Quais aspectos você identifica no ambiente físico da sua agência que você valoriza ou que são importantes para você?
26) Há quanto tempo você é cooperado do Sicoob Metropolitano? Durante esse período, você percebeu alguma alteração na forma como você é tratado ou alguma modificação no relacionamento com as demais pessoas que fazem parte da cooperativa (colaboradores, gestores, diretores ou demais cooperados)?
27) Você entende que existe convergência entre os seus valores pessoais e os valores da cooperativa? Consegue descrever algum especificamente?
28) Você, cooperado, pretende com a cooperativa, relacionamento de longo prazo?
29) Tem alguma outra informação ou opinião que você gostaria de acrescentar a respeito da cooperativa e da sua relação com a mesma?

Anexo A - Reportagem da Revista Sicoob - Ano 9 – Número 39

Reportagem da Revista Sicoob - Ano 9 – Número 39

ESPECIAL

NOSSOS VALORES JÁ ESTÃO NO AR

Nova campanha publicitária destaca os principais diferenciais da nossa marca: cooperação, pertencimento, justiça financeira e responsabilidade social

Foto Divulgação

Por Guaira Flor

"Você é daqueles que acham que ser moderno é ter um aplicativo para cuidar do seu dinheiro? É também. Agora, moderno mesmo é fazer parte de um grupo de pessoas que cooperam e crescem juntas. Nós somos o Sicoob, somos feitos de valores."

Com essa declaração, entrou no ar — no mês de novembro — a campanha *Somos Feitos de Valores*, que está apresentando, a todo o Brasil, os valores que diferenciam o Sicoob das demais instituições financeiras. Somos mais cooperativos, mais apaixonados pelo que fazemos, financeiramente mais justos e socialmente mais responsáveis do que as *fintechs* (*startups* financeiras) e os bancos tradicionais. E é isso o que vamos mostrar na TV aberta, na TV fechada, no rádio e na internet até abril de 2020 **(veja o cronograma de divulgação na próxima página)**.

"Essa campanha mostra à sociedade o que podemos fazer pelas pessoas de uma forma muito verdadeira", explica o consultor-executivo de comunicação e marketing do Sicoob, Marcelo Vieira. Segundo ele, o comercial e os anúncios foram criados a partir da observação do DNA da instituição. "Durante a construção das peças, procurou-se extrair do coração dos colaboradores o que eles sentem no dia a dia, dentro da cooperativa. Quando a gente fala sobre o que fazemos aqui, as pessoas se apaixonam; elas se encantam, querem fazer parte, porque é apaixonante. O que somos e o que fazemos são os nossos diferenciais."

Todas as peças da campanha apresentam, de forma clara, os valores que fazem do Sicoob uma instituição especial. Um dos principais é o fato de cada pessoa ou empresa que abre uma conta na cooperativa se tornar, automaticamente, "dona" da instituição. Como tal, elas ajudam a definir os rumos da instituição e, além disso, têm participação nos resultados obtidos ao final de cada ano, as chamadas sobras. Em 31/12/2018, por exemplo, as cooperativas do Sicoob de todo o Brasil distribuíram, juntas, R$ 562 milhões entre seus cooperados.

11

Matéria publicada na Revista Sicoob – Ano 9 – Número 39 – out/nov/dez de 2019. Evidencia Conexão com Princípios do Capitalismo Consciente.

Anexo B - Reportagem da Revista Sicoob - Ano 9 – Número 39

Reportagem da Revista Sicoob - Ano 9 – Número 39

CAPA

Revista Sicoob
ano 9 — nº 39
out/nov/dez — 19

NOSSO TRABALHO É REALIZAR SEUS SONHOS

Tratar os desejos dos nossos cooperados com o respeito e o cuidado que eles merecem é com a gente mesmo! Estamos sempre a postos para dar aquele empurrãozinho para mudar sua vida, alavancar seu negócio e até mesmo levar uma criança para dançar na Rússia!

Por Karine Rodrigues

Na hora de balançar as chaves da casa própria ou do carro zero-quilômetro, o Sicoob está com você. Quando chegar a hora de agarrar o diploma, que indica a conquista de uma profissão, estaremos lá para lhe aplaudir. Em cada detalhe que compõe o sonho de montar o próprio negócio, adivinhe: o maior sistema financeiro cooperativo do país é o primeiro a estender a mão para lhe apoiar. Sabe por quê? Não temos meros "clientes", mas 4,5 milhões de cooperados, que são, na verdade, os donos da cooperativa. E é por eles — e por suas comunidades — que trabalhamos diariamente, com a missão de gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis.

Como entidade cooperativista, fazemos questão de construir uma relação de confiança, parceria e amizade com quem nos confia sua vida financeira, além de oferecer serviços financeiros práticos e modernos — como conta corrente, linhas de financiamento, investimentos, cartões, previdência, consórcio e seguros —, ainda garantimos as taxas mais competitivas do mercado. Desse jeito, ajudamos a transformar sonhos em realidade. **Esse é o nosso trabalho!** Confira!

Foto Shutterstock

14 Revista Sicoob

Matéria publicada na Revista Sicoob – Ano 9 – Número 39 – out/nov/dez de 2019. Evidencia a conexão do Sistema Sicoob com os Princípios que caracterizam Empresas Humanizadas.

Anexo C - Reportagem da Revista Sicoob - Ano 9 – Número 36

Reportagem da Revista Sicoob - Ano 9 – Número 36

Capa da Revista Sicoob – Ano 9 – Número 36 – jan/fev/mar de 2109de 2019. Evidencia a conexão do Sistema Sicoob com o Propósito de Humanizar as Relações Financeiras.

Anexo D - Mensagem da Diretoria

Mensagem da Diretoria

Caros Familiares, estão todos reunidos?

Ótimo!! Então vamos lá... 😉

Pedimos que se reunissem aí, pois nós também nos reunimos aqui e o motivo é te agradecer. Sim, agradecer! Muito obrigado a você, familiar da Celia.

Para nós, família vai muito além dos laços sanguíneos, e você, como parte da família da nossa querida colaboradora, é também um membro da família Sicoob Metropolitano.

Nesse momento único que estamos vivendo, ter com quem conversar, compartilhar e se distrair é muito importante. Por isso, acreditamos que o seu cuidado tem feito a diferença no trabalho da Celia. Graças ao seu apoio, percebemos que ela se mantém forte para trabalhar, mesmo diante das adversidades.

Só para lembrar, o nosso propósito é: "Humanizar as Relações Financeiras". Pois bem, esse propósito se tornou ainda mais importante agora, não acha?

Sendo assim, meu caro familiar... Percebeu o seu impacto em nossa cooperativa? Como o seu amor, apoio e carinho tem transformado, inclusive, os dias de nossos cooperados? Mais uma vez, obrigado!

Esperamos que, quando esse momento terminar, nós possamos te agradecer mais uma vez, só que dessa vez... Com um abraço bem apertado, do jeito Sicoob Metropolitano de ser :D

Ideval Luis Curioni

Bruna Etchebery

Mensagem da Diretoria direcionada aos Colaboradores e Familiares – Acolhimento em momento de Crise – março de 2020

Anexo E - Reportagem da Revista Sicoob - Ano 9 – Número 39

Reportagem da Revista Sicoob - Ano 9 – Número 39 – Out/Nov/Dez de 2019

RADAR

PAGAMENTOS FACILITADOS

Tem novidade no *app* Sicoob! Guarde este nome: SicoobPay. Essa é a nova funcionalidade do aplicativo que promete aprimorar a experiência dos usuários. Por meio de QR Code, é possível efetuar pagamentos instantâneos, sem a necessidade de cartão, com linha de crédito sem juros, possibilidade de parcelar compras e taxas bem menores para o recebedor. A instituição financeira é a primeira a oferecer o serviço com essas vantagens. O aplicativo é gratuito, compatível com Android e iOs, e pode ser encontrado na Play Store e na App Store.

Foto Shutterstock

CARAVANA DO CONHECIMENTO

Mais de 8 mil quilômetros rodados. 13 cidades e seis estados atravessados. 55 dias de viagem. 726 pessoas envolvidas. Esses são alguns dos números do Expresso Instituto Sicoob — uma sala de aula móvel que tem levado lições da educação financeira e empreendedorismo para estudantes e professores de diversos pontos do Brasil. A oportunidade de capacitação, com cursos gratuitos disponibilizados na modalidade de Educação a Distância (EaD), aconteceu dentro de um ônibus, mas não ficou apenas lá. Agora, essa experiência educativa também está disponível na internet. No canal do YouTube do Instituto Sicoob, uma websérie documenta a experiência da caravana em três episódios de pouco mais de três minutos cada. Veja: bit.ly/2N41cRH.

AROMAS DE COOPERAÇÃO

Que as unidades do Sicoob têm uma identidade visual moderna e acolhedora, você já sabe. Mas, sabia que elas agora também têm um cheiro próprio, capaz de despertar sensações únicas e ativar memórias afetivas? Desde o segundo semestre, nossos pontos de atendimento passaram a contar com um aroma desenvolvido especialmente para o Sicoob, com notas de alecrim, eucalipto, bambu, limão e flor de anis. O objetivo é fazer cada cooperado sentir-se em casa, revigorado pela assinatura olfativa, que remete a florestas e ambientes abertos. Nosso aroma ainda ajuda a melhorar a concentração, reduz a tensão e deixa as pessoas mais animadas para enfrentar o dia. Experimente!

Foto Shutterstock

Revista Sicoob ano 9 - nº 39 out/nov/dez 2019

6 Revista Sicoob

Matéria apresenta o Expresso Sicoob – Plataforma Itinerante de formação profissional e cidadã, instalada em ônibus adaptado com mesas, notebooks e acesso à internet que funciona como estrutura móvel de ensino gratuito à população.

Anexo F - Reportagem da Revista Sicoob - Ano 9 – Número 36

Reportagem da Revista Sicoob - Ano 9 – Número 36 – Jan/Fev/Mar de 2019

FUTURO À VISTA

Iniciativas do Sicoob incentivam o público jovem a pensar o capitalismo consciente, entender os diferenciais do cooperativismo e iniciar seus próprios empreendimentos

Ofertar produtos ou serviços, criar empregos, pagar impostos e gerar lucro: durante muito tempo, essa foi a receita básica de uma empresa bem-sucedida. Entretanto, no século 21, os valores são outros. Uma organização de sucesso, em especial na visão dos jovens nascidos na era digital, precisa ser capaz de gerar negócios ao mesmo tempo em que promove o capitalismo consciente e se relaciona com o meio ambiente de maneira responsável. Transparência, ética e sustentabilidade estão na moda.

É importante para empresários e empreendedores levar essa tendência a sério. O mundo está cada vez mais jovem. Em 59 países, a quantidade de pessoas entre 15 e 24 anos é maior em relação a outras faixas etárias. O Brasil faz parte da lista com a marca de 50 milhões delas, ou um 1/4 da população, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Mais que isso, essa população está no topo da pirâmide de influência de comportamento e consumo. Um estudo da IBM sobre

Matéria publicada na Revista Sicoob que apresenta inciativa direcionada ao público jovem para divulgação dos princípios do Cooperativismo e do Capitalismo Consciente.

Anexo G - Evento Pensar Inovação - Jornada do Planejamento Estratégico

Evento Pensar Inovação - Jornada do Planejamento Estratégico – Ano de 2018

Fotos do Evento de construção do Planejamento Estratégico do Sistema Central Unicoob quando houve a definição do Propósito de Humanizar as Relações Financeiras e Gráfico representativo da Dimensão Pessoas dentro do Planejamento Estratégico.

Anexo H - Evento Lideração – abril de 2019

Evento Lideração – abril de 2019

Evento Lideração – Discussão dos Objetivos da Cooperativa e lançamento do Programa Orgulho de Ser Sicoob Metropolitano – Metodologia Disney de Atendimento.

Anexo I - Espaço Evoa – Aceleradora de *Startups*

Espaço Evoa – Aceleradora de *Startups*

EVOA – Aceleradora de *Startups* - Maringá/PR. Iniciativa do Armazém Digital e do Sicoob Metropolitano com o objetivo de apoiar jovens empreendedores a transformar ideias inovadoras em produtos globais.

Anexo J - Agência Jovem

Agência Jovem

Agência Jovem – Inaugurada em 2020 e localizada em Maringá/PR, tem como foco o público de jovens profissionais e empreendedores. Possui design moderno e atendimento digital, além de oferecer aos cooperados e suas empresas, espaços para reuniões e eventos.

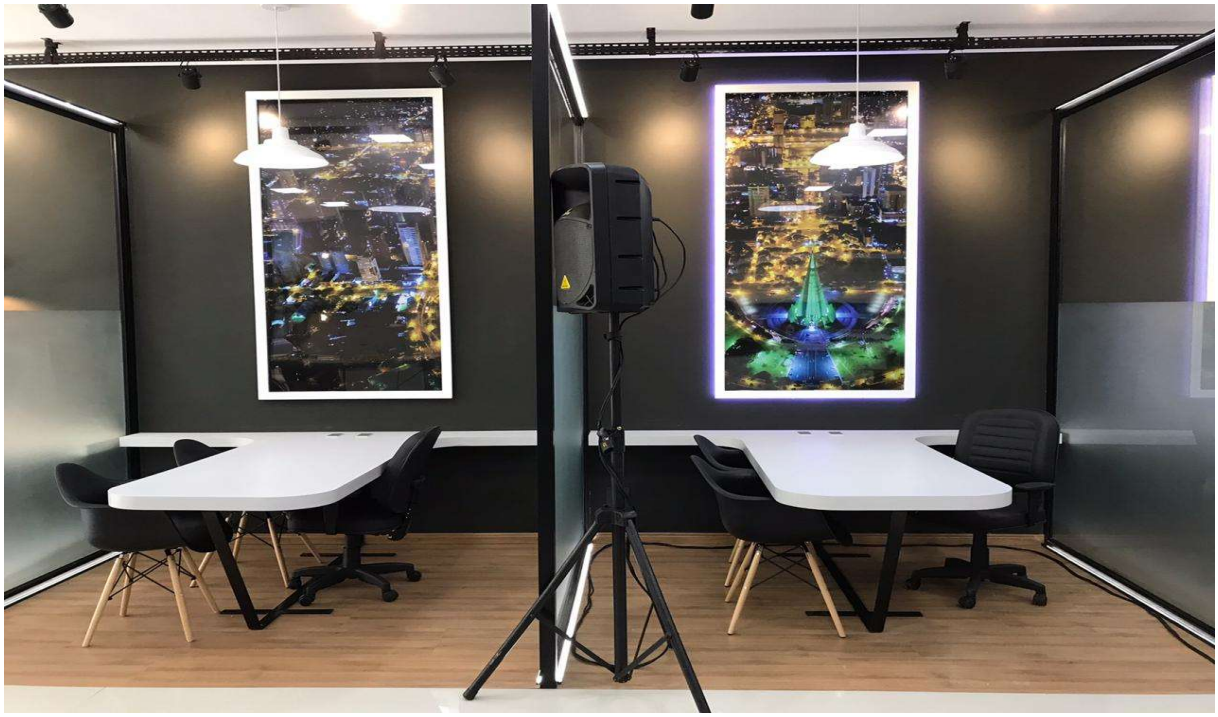
Anexo K - Agência Mulher

Agência Mulher

Agência Mulher – Maringá/PR, tem como foco mulheres profissionais liberais, empresárias e empreendedoras. Possui design moderno e equipe composta na sua totalidade por mulheres.

Anexo L - Agência Tropical

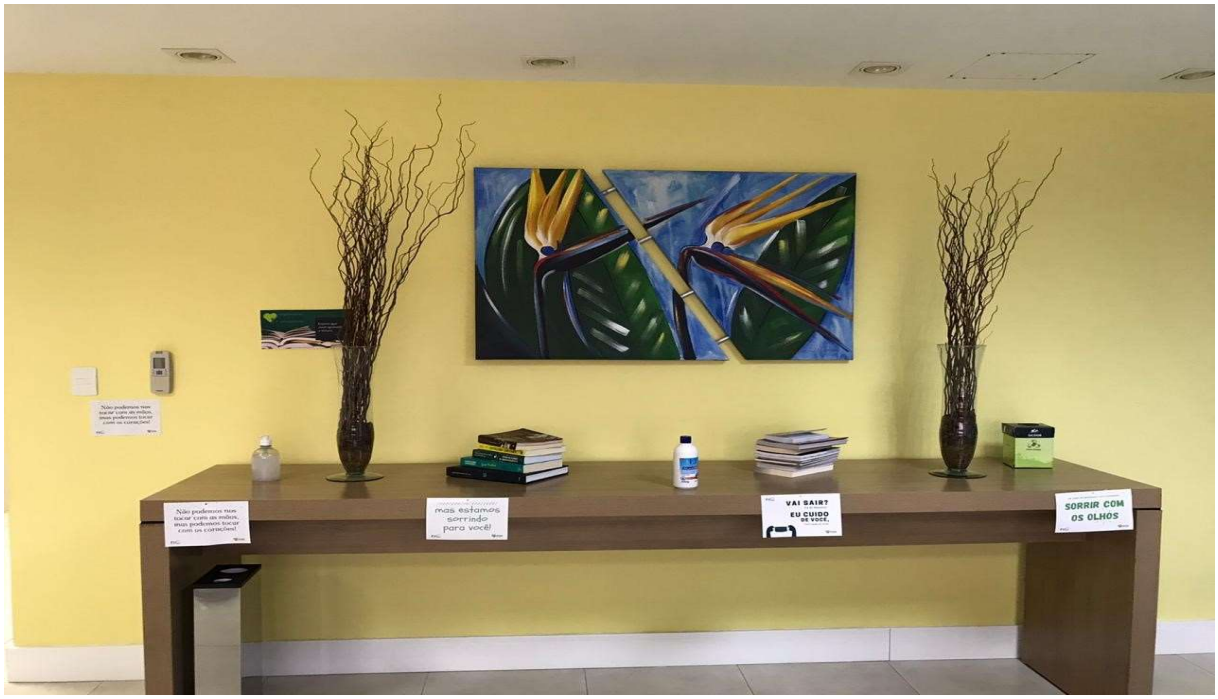
Agência Tropical



Agência Tropical – Inaugurada em 2020 e localizada em Maringá/PR, possui design moderno e atendimento digital, além de oferecer aos cooperados e suas empresas, espaços para reuniões e eventos. Agência funciona como um escritório de negócios, não realizando movimentações com dinheiro físico.

Anexo M - Refeitório da Unidade Administrativa

Refeitório da Unidade Administrativa do Sicoob Metropolitano



Refeitório atende aos colaboradores da Unidade Administrativa em Maringá/PR.

Anexo N - Space Inovation – Planejamento – Unidade Administrativa

Space Inovation – Planejamento – Unidade Administrativa

Space Inovation – Espaço de Inovação vinculado diretamente à Diretoria e composto por jovens colaboradores com habilidades na área de tecnologia e inovação, trabalhando na busca de soluções inovadoras para os produtos e serviços da Cooperativa.

Anexo O - *Banner* do Propósito de Humanizar as Relações Financeiras

Banner do Propósito de Humanizar as Relações Financeiras

O *Banner* do Propósito da Cooperativa é uma imagem fixada em cartazes nas agências, documentos diversos, assinatura de e-mails, camisetas comemorativas, dentre outros. Imagem muito presente no dia-a-dia dos cooperados e colaboradores.