

Artigo Teórico-empírico

# Capitalismo Consciente e Construção de Relações Humanizadas: Um Estudo em uma Cooperativa de Crédito sob a Perspectiva do Sensemaking



Conscious Capitalism and Construction of Humanized Relationships: A Study in a Credit Cooperative from the Sensemaking Perspective

Célia Dorigan de Matos Furlanetto\*<sup>1</sup>  
Alex Sandro Quadros Weymer<sup>1</sup>  
Raquel Dorigan Matos<sup>2</sup>

## RESUMO

**Objetivo:** o objetivo deste estudo foi compreender de que maneira o propósito de uma organização cooperativa de crédito com foco na humanização das relações financeiras pode ser institucionalizado a partir da interpretação e da ação dos *stakeholders*. **Marco teórico:** tal objetivo foi analisado à luz de uma perspectiva integrada dos conceitos de *sensemaking*, construção de relações humanizadas, capitalismo consciente e *organizing*, o que permitiu uma reflexão contextualizada e não linear sobre o fenômeno estudado, indo além de parâmetros formais e tangíveis das expectativas manifestas das diretrizes estratégicas da cooperativa. **Métodos:** a estratégia de pesquisa é um estudo de caso, por apresentar a singularidade de um fenômeno específico, com utilização da análise de conteúdo como técnica de análise a partir da triangulação dos dados provenientes de entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental. **Resultados:** foi possível verificar que a legitimidade do propósito estratégico da cooperativa passa por um processo interpretativo dos indivíduos, com seus diferentes papéis que, ao interagirem entre si, proporcionam base para ações rumo à incorporação do propósito com foco em relações humanizadas, por se tratar de um processo de construção social e retrospectivo de ressignificação a partir de parâmetros estratégicos delineadores de comportamentos. **Conclusões:** este estudo proporciona um olhar ampliado de um fenômeno específico (relações financeiras humanizadas) em organizações orientadas por princípios particulares e universais (cooperativas de crédito) que, ao mesmo tempo que competem com instituições financeiras não cooperativas (bancos), precisam equilibrar interesses econômicos e sociais, sem deixarem de ser competitivas.

**Palavras-chave:** relações financeiras humanizadas; capitalismo consciente; *sensemaking*; *organizing*.

## ABSTRACT

**Objective:** this study aims to understand how the purpose of a credit union organization focused on humanizing financial relations can be institutionalized from the stakeholder's interpretation and action. **Theoretical Framework:** this purpose was analyzed based on the concepts of an integrated perspective in terms of sensemaking, construction of humanized relations, conscious capitalism, and organizing, which allowed for a contextualized and non-linear reflection on the studied phenomenon, going beyond formal and tangible parameters of the manifested expectations of the cooperative's strategic guidelines. **Methods:** the research strategy is a case study for presenting the uniqueness of a specific phenomenon, using content analysis as a technique from the data triangulation of semi-structured interviews, participant observation, and document analysis. **Results:** as a result, it was possible to conclude that the legitimacy of the cooperative's strategic purpose goes through an interpretative process of individuals and their different roles that, when interacting among themselves, provide a basis for actions toward incorporating the purpose with a focus on humanized relations because it is a process of social construction and retrospective re-signification of strategic parameters that delineate behaviors. **Conclusions:** this study provides an expanded look at a specific phenomenon (humanized financial relations) in organizations guided by particular and universal principles (credit unions) that, while competing with non-cooperative financial institutions (banks), need to balance economic and social interests, without ceasing to be competitive.

**Keywords:** humanizing financial relations; conscious capitalism; sensemaking; organizing.

\* Autor Correspondente.

1. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Escola de Negócios, Curitiba, PR, Brasil.  
2. Universidade Estadual do Centro-Oeste, Irati, PR, Brasil.

**Como citar:** Furlanetto, C. D. M., Weymer, A. S. Q., & Matos, R. D. (2023). Capitalismo consciente e construção de relações humanizadas: Um estudo em uma cooperativa de crédito sob a perspectiva do sensemaking. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(2), e210251. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210251.por>

Publicado em Early Access: 30 de Agosto, 2022.  
Designado a essa edição: 11 de Janeiro, 2023.

# de revisores convidados até a decisão:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1ª rodada	1	2	3	4	5	6			
2ª rodada	1	2	3	4	5	6			
3ª rodada	1	2	3	4	5	6			
4ª rodada	1	2	3	4	5	6			

Classificação JEL: M1.

Editor-chefe: Marcelo de Souza Bispo (Universidade Federal da Paraíba, PPGA, Brasil)

Editora Associada: Denize Grzybowski (Universidade de Passo Fundo, Brasil)

Pareceristas: Márcio André Leal Bauer (Universidade Federal do Rio Grande, ICEAC, Brasil)

Juliana da F. C. Lima Sausen (Universidade Regional do Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil)

Um(a) revisor(a) não autorizou a divulgação de sua identidade.

Relatório de Revisão por Pares: O Relatório de Revisão por Pares está disponível neste [link externo](#).

Recebido: 22/09/2021

Última versão recebida em: 09/05/2022

Aceite em: 12/05/2022

## INTRODUÇÃO

A humanização nas organizações é um conceito ainda em construção, e tem como objetivo a promoção de ambientes colaborativos na busca do equilíbrio entre interesses individuais e organizacionais com perspectivas duradouras. Isso não significa, entretanto, que a maximização de retorno financeiro à organização seja menos importante, pelo contrário, uma vez que assume que tais resultados serão consequência de um ambiente favorável para a construção de significados compartilhados, no qual as pessoas são protagonistas, entregando resultados à medida que percebem que suas expectativas são atingidas em suas respectivas relações de trabalho.

Para Mackey e Sisodia (2014), as empresas têm potencial para fazer o bem ao mundo, indo além da geração de lucros e empregos ao assumir um propósito mais elevado por meio da criação de valor para todos os *stakeholders* e de aprimoramento do desenvolvimento humano. De acordo com os autores, interdependência dos *stakeholders*, relação de cooperação com fornecedores, lucros compartilhados, cidadania local, produção sustentável, relacionamento com entidades de classe e respeito aos empregados são questões consideradas relevantes para o capitalismo consciente.

Dentro do contexto de consumidores mais conscientes e da necessidade de se adequar às novas demandas estão as organizações cooperativas. Esse tipo de organização se apoia num movimento que traz em sua essência princípios cooperativos universais, que incluem o interesse pela comunidade, desenvolvimento sustentável e geração de benefícios sociais e econômicos para a sociedade. Nesse sentido, Capitalismo Consciente e cooperativismo têm os fundamentos similares, especialmente em relação às expectativas com foco no propósito, cultura consciente, liderança consciente e orientação para *stakeholders* (Begnini et al., 2019).

Dentre os diversos setores do cooperativismo, as cooperativas de crédito oferecem um campo de estudo promissor sob a perspectiva de relações humanizadas, pelo fato de estarem imersas num ambiente altamente competitivo com outras instituições de crédito não cooperativas, mas fundamentando-se em princípios cooperativistas.

Diante da relevância desse tipo de organização na sociedade e da sua natureza orientada por princípios cooperativistas, este estudo tem como objeto de pesquisa a Cooperativa de Crédito Sicoob Metropolitano, singular que integra o sistema central Sicoob Unicoob, que por sua vez está vinculado ao Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob). No ano de 2018, após um trabalho envolvendo representantes de todas as singulares que o compõem, o Sistema Unicoob definiu o seu propósito com o objetivo de humanizar as relações financeiras, buscando um equilíbrio

entre três pilares principais: pessoas, resultados sustentáveis e sociedade/meio ambiente. Em vista disso, tem-se como objetivo do presente estudo compreender de que maneira o propósito de uma organização cooperativa de humanizar as relações financeiras pode ser institucionalizado a partir dos significados atribuídos pelos *stakeholders*.

Essa proposta está coerente com o cenário contemporâneo, não somente pela relevância das cooperativas de crédito para o desenvolvimento socioeconômico territorial, mas especialmente pela expectativa social de uma gestão humanizada desse tipo de organização por meio do movimento capitalismo consciente, inclusive constituindo-se como diferencial valorativo e competitivo organizacional (Sausen et al., 2020a).

A perspectiva do ‘propósito’ como mais importante que o lucro expõe uma das principais ambiguidades do cooperativismo, promovendo um constante conflito entre os princípios cooperativistas e as exigências do mercado competitivo, ou seja, o desafio é a busca do equilíbrio entre a sustentabilidade econômica e a manutenção dos princípios cooperativistas e, no caso deste estudo, a manutenção dos princípios do capitalismo consciente e das relações humanizadas.

O interesse substantivo deste estudo, portanto, reside na compreensão do processo de construção de sentido à luz de uma perspectiva integrada dos conceitos de *sensemaking*, *organizing*, capitalismo consciente e relações humanizadas. Nessa linha de pensamento, o trabalho de Ide (2005), por exemplo, demonstrou os diferentes sentidos que o termo ‘cooperativismo’ pode possuir sob a perspectiva do construtivismo social, evidenciando o quanto o cooperativismo é construção do humano e demonstrando ainda a relevância da construção de significados (Gueiros & Dias, 2007; Silva, 2010; Zanelli, 2000).

Nesse sentido, a escolha do *sensemaking* como recorte teórico principal para ampliar a compreensão das relações financeiras humanizadas segue a perspectiva atualizada e holística do modelo teórico de origem, ou seja, a partir de uma estrutura coevolucionária de *sensemaking* organizacional (Cristofaro, 2021). O entendimento sobre como os *stakeholders* dão sentido às situações organizacionais e como esse processo funciona em escala para o nível coletivo permite um avanço para o debate ontológico e epistemológico sobre como o significado é construído (Maitlis & Christianson, 2014; Sandberg & Tsoukas, 2020).

Diante do exposto, este estudo almeja contribuir para o entendimento da construção de valores compartilhados, mediante a criação de relações financeiras humanizadas duradouras na cooperativa estudada. A razão da escolha do tema se apoia na importância da reflexão do movimento

das cooperativas financeiras em direção à eficiência, num mercado altamente competitivo, e do quanto esse movimento pode estar afetando a relação da cooperativa com seus *stakeholders*.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico que sustenta o estudo está dividido em duas subseções: (1) capitalismo consciente e construção de relações humanizadas; e (2) *sensemaking* e *organizing*.

### Capitalismo consciente e construção de relações humanizadas

Para Vergara e Branco (2001), organizações humanizadas são aquelas que promovem ambientes organizacionais onde as pessoas se sentem parte e têm orgulho de pertencer, por meio da melhoria na qualidade de vida no trabalho, construindo relações com respeito às diferenças, reduzindo desigualdades e contribuindo para o desenvolvimento e crescimento das pessoas.

A preocupação com uma gestão humanizada, de acordo com Sausen et al. (2021), teve uma primeira abordagem em meados do século XX e estava centrada nas motivações humanas. Posteriormente, nos anos 1980, surgiu uma abordagem mais ampla, centrada na cultura organizacional. Todavia, o interesse subjacente era saber como o comportamento humano poderia ser motivado para a melhoria dos resultados. Segundo os autores, é a partir do “movimento do Capitalismo Consciente que a gestão humanizada se concretiza enquanto prática efetiva” (Sausen et al., 2021, p. 379).

Mackey e Sisodia (2014) argumentam que o capitalismo consciente (CC) é um movimento inovador que busca equilibrar resultados financeiros com sustentabilidade, proporcionando prosperidade de modo humanizado. De acordo com Frémeaux e Michelson (2017), a partir dos movimentos do capitalismo consciente, o atendimento dos interesses de todos os envolvidos no processo organizacional pode ser o guia para a gestão humanizada. Tais movimentos se manifestam por meio de negócios conscientes, orientados por propósitos mais elevados que atendem, alinham e integram os interesses de todos os seus principais *stakeholders* (Mackey & Sisodia, 2013a).

Nessa linha de pensamento, Mackey e Sisodia (2018) argumentam que a gestão humanizada é orientada por um propósito maior, para além de retornos financeiros, aproximando-se do movimento de capitalismo consciente e seus princípios, proporcionando um diferencial competitivo frente às dinâmicas organizacionais.

A consciência, no entanto, não pode depender somente de expectativas formalizadas por meio de objetivos e estratégias deliberadamente criados, mas especialmente de um processo de internalização de um estado mais elevado de consciência, que cria interdependências entre todos os *stakeholders*, permitindo-lhes descobrir e colher sinergias de situações que podem trazer compensações no longo prazo. Em outras palavras, a legitimidade de organizações consideradas humanizadas parece depender de um processo interpretativo, que ocorre por meio de uma forma de comunicação que favorece a construção de relacionamentos que conduzam à consolidação da democracia, da ética e da compreensão mútua, ou seja, aspectos constituintes da construção de relações humanizadas (Guedes et al., 2015).

Nesse sentido, líderes conscientes (Mackey & Sisodia, 2013b) precisam aprender a compreender as subjetividades inerentes às pessoas que compõem as organizações, 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 humanizada, especialmente num cenário onde o capitalismo é preponderante.

O capitalismo pode trazer benefícios para a sociedade, desde que considere os interesses dos envolvidos em todos os seus processos, com foco na gestão consciente (Begnini et al., 2019). Seguindo nessa linha de pensamento, Freeman (2010) 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, que 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.

Isso não significa, entretanto, que o capitalismo consciente negue o sistema econômico capitalista tradicional, pelo contrário, participa dele numa perspectiva ressignificada, compartilhando responsabilidades (Eckhardt & Dobscha, 2019), de maneira ética (Fyke & Buzzanell, 2013) e sustentável (Bradshaw & Zwick, 2016). Nesse sentido, apesar das suas imperfeições (Sisodia, 2009), seus pressupostos são bons por se basearem na integração dos *stakeholders*, liderança consciente, cultura e gestão consciente, podendo ser uma força tanto para a economia quanto para o bem-estar social (Begnini et al., 2019).

Sisodia et al. (2015) argumentam que os 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 que, no futuro, as empresas irão atuar orientadas para o seu propósito maior, num contexto em

que a confiança e a responsabilidade com as comunidades sejam preocupações das empresas e seus respectivos líderes.

Tal confiança precisa de tempo para reconstruir externalidades sociais e ambientais em direção à mudança social (Farrel, 2014), uma vez que o capitalismo consciente é uma prática de negócios que busca conduzir as organizações para agregar valores para todos os *stakeholders* nos aspectos sociais, culturais e éticos, demonstrando preocupação com o meio ambiente e com as comunidades onde elas estão inseridas (Begnini et al., 2019).

Percebe-se que existem semelhanças entre as perspectivas de capitalismo consciente e os princípios e objetivos cooperativistas, proporcionando bases direcionadoras capazes de promover o desenvolvimento dos processos internos e a otimização das inter-relações entre organizações e comunidades, para atendimento das demandas. O trabalho de Sausen et al. (2020b), por exemplo, identificou as proximidades supracitadas, reafirmando a coerência entre discurso e prática na gestão cooperativista, permeados pela gestão humanizada como estratégia inovadora, inclusive em cenário de pandemia (Sausen, Baggio, & Bussler, 2021).

Nesse contexto, as organizações cooperativas de crédito merecem destaque, uma vez que, para garantir sua sustentabilidade, atuam como agentes institucionais com foco na promoção do desenvolvimento econômico e social em suas comunidades (Sausen et al., 2020a).

Um dos grandes desafios para a institucionalização desse posicionamento, portanto, parece residir na capacidade de construir significados compartilhados por meio de um forte engajamento entre todos os públicos interessados, possibilitando a inovação, a criatividade e o comprometimento organizacional, e que permita a criação de uma cultura consciente (Mackey & Sisodia, 2013b).

## Sensemaking e organizing

O estudo do *sensemaking* é apresentado ao mundo organizacional a partir dos estudos do psicólogo social Karl Weick. Algumas definições enquadram o *sensemaking* como um processo de compreensão e entendimento, que acontece quando as pessoas se veem diante de ambiguidade e de complexidade. Alguns estudos auxiliam na compreensão de variáveis que influenciam a maneira como os indivíduos dão sentido às experiências (Aguinis & Glavas, 2017).

Para Weick (1995), *sensemaking* é como colocar estímulo em um quadro de referência, o que permite compreender, entender, explicar, atribuir, extrapolar e prever. 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.

O modelo teórico que trata do conceito de *sensemaking*, proposto por Weick (1995), contempla sete propriedades: 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 a partir das experiências vividas que criam e recriam significados.

Nesse sentido entende-se a realidade como socialmente construída, uma vez que a criação de sentido acontece porque os indivíduos formam seu aprendizado a partir da identificação de pistas, num ambiente em constante mutação. Para Weick (1995), a interpretação das mensagens dá origem ao conceito de equivocidade, ou seja, 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, sendo afetada pelos seus níveis de ambiguidade e complexidade.

Um aspecto conceitual que merece ser destacado nesse momento é que as interpretações podem oferecer parâmetros que permitem a identificação dos indivíduos com as organizações, gerando vínculos. Nessa linha de raciocínio, Pellin et al. (2021) afirmam que a obra de Karl Weick (1973) faz movimentos importantes que permitem uma aproximação do estudo do *sensemaking* ao estudo do vínculo, ao compreender organizações como coletividades sociais em constante processo de criação, manutenção e dissolução.

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*), não se limitando a um conjunto de cargos e funções estáticas.

Nesse sentido, 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. Representam algo que evolui e se reorganiza, estando em constante processo de movimento e não como objeto inerte. Ainda para Weick (1995), a comunicação é de importância significativa, considerando que é por meio dela que as fases do processo de *organizing* (criação, seleção e retenção) acontecem.

A criação constitui o primeiro processo, em que a organização recria (*enactment*) seu ambiente à medida que os seus membros atribuem significado aos eventos de

informações por meio de decodificação, sendo que o nível de equívocos é determinado e novas regras são estabelecidas para executar esses inputs (Weick, 1995).

A seleção ocorre quando se rotulam e categorizam os fenômenos detectados que precisam ser reforçados a partir do fluxo de experiências e conceitualmente fixados para que possam se tornar comuns para as trocas de comunicação, reduzindo possíveis interpretações por meio do uso de modelos mentais e articulação para gerar uma história sobre o que aconteceu, permitindo a seleção de incidentes (Weick et al., 2005).

Na fase de retenção, a informação sobre as formas como a organização tem respondido a diferentes inputs é reunida e armazenada. Se forem consideradas estratégias bem-sucedidas para serem utilizadas em situações ambíguas, são transformadas em regras para situações futuras. 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).

### Perspectiva teórica integrada das relações humanizadas

Richardson (1999) ressalta a importância dos diferentes olhares para um mesmo fenômeno, pois mesmo que as diversas vistas parciais permitam elaborar um mapa impreciso da totalidade procurada, tal ‘mapa’ ajudará a compreender o território em estudo (Weymer & Silva, 2014). Nesse sentido, ao correlacionar os fundamentos dos conceitos supracitados, percebe-se a confluência de alguns aspectos relevantes, como pode ser visualizado na Figura 1.



**Figura 1.** Perspectiva teórica integrada das relações humanizadas.

Fonte: Elaboração própria, desenvolvida a partir da fundamentação teórica deste estudo.

As perspectivas do capitalismo consciente e das relações humanizadas apresentam alguns aspectos congruentes, como a construção de relações de parcerias, respeito aos interesses dos *stakeholders* e preocupação com as comunidades e meio ambiente.

Baseados nesses conceitos e buscando ampliar a análise, traz-se o entendimento de *organizing*, desenvolvido por Weick a partir da ideia de que as organizações não são estáticas, modificando-se e se adaptando às mudanças do ambiente onde estão inseridas. A partir deste entendimento, torna-se possível a compreensão da evolução das relações das organizações cooperativas com os seus *stakeholders* na busca da concretização do seu propósito, visto que traz elementos de *organizing* e *sensemaking* na medida em 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 conceito de *organizing*, nesse caso, está associado ao *sensemaking* pela sua natureza dinâmica (Weick, 1995), sendo parte constituinte e fundamental para compreender o processo de construção de significados.

Dessa maneira, o conceito de *sensemaking* é central no modelo sugerido, 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, especialmente em organizações cooperativas, conforme evidenciado por Pellin et al. (2021). É importante ressaltar, entretanto, que essa abordagem se aproxima mais da perspectiva coevolutiva proposta por Cristofaro (2021), não excluindo os fundamentos originais weickianos, mas ampliando o olhar numa perspectiva integrada.

Por fim, 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, um processo social e retrospectivo e ainda um processo de ressignificação dos acontecimentos de uma organização.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho é um estudo de caso, por apresentar a singularidade de um fenômeno específico que é a construção de relações financeiras humanizadas numa cooperativa de crédito. O estudo de caso como estratégia de pesquisa se justifica não somente pela necessidade de ampliar o conhecimento sobre a criação de sentido (*sensemaking*) relacionada ao propósito dessa organização de humanizar as relações financeiras, mas também pela utilização de triangulação teórica e de fontes de dados

com foco na análise substantiva, que são características de pesquisas qualitativas (Stake, 1995). O posicionamento epistemológico desta pesquisa segue a linha interpretativista, que se baseia no pressuposto de que indivíduos interpretam a realidade objetiva e dão sentido a ela, ou seja, a realidade é objetivada pela experiência subjetiva das pessoas (Burrell & Morgan, 1994).

O número de entrevistados se apoia no critério intencional de escolha (Maxwell, 2005), que foi definido com base no interesse principal da pesquisa de sistematizar categorias provenientes do desenvolvimento teórico deste estudo, sendo que o limite de entrevistados foi considerado suficiente para a confiabilidade por meio da identificação da saturação dos discursos durante a análise de conteúdo. De acordo com Bauer e Aarts (2002), o processo de construção de um corpus como princípio alternativo na coleta de dados qualitativos é equivalente à amostragem estatística defendida nos métodos quantitativos.

Os critérios intencionais de escolha para definição dos respondentes atendem aos seguintes preceitos: identificação dos *stakeholders* que representassem o todo (Central Sicoob Unicoob), cargo na cooperativa, tempo de funcionário ou cooperado e faixa etária. Os *stakeholders* respondentes estão divididos em quatro grupos: funcionários, gestores, conselheiros e cooperados (clientes).

Nesse sentido, considerando que o número de entrevistados é considerado representativo quando novas entrevistas não acrescentam informações sobre o fenômeno investigado, atingindo-se o ponto de saturação teórica do conteúdo (Thiry-Cherques, 2009), o número de 12 entrevistas foi considerado adequado para sustentar a consistência interna dos dados. A Tabela 1 apresenta o perfil dos participantes da pesquisa.

A coleta de dados primários foi realizada entre os meses de março e maio de 2020, representada por entrevistas semiestruturadas e observação participante. Para garantir a validade e neutralidade das conclusões, foi realizada uma triangulação com diferentes fontes de dados (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.

O roteiro de entrevista semiestruturada foi desenvolvido com base nas categorias analíticas definidas a priori e, a partir da construção teórica, possibilitou criar perguntas contemplando as seguintes perspectivas teóricas: construção de relações humanizadas, capitalismo consciente, *organizing* e *sensemaking*.

**Tabela 1.** 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 (cliente)	02	F	-40
E12	Cooperado (cliente)	03	M	-40

Em relação à coleta de análise dos dados, além da análise de conteúdo das entrevistas, foram analisados dados secundários, por meio da leitura de documentos disponibilizados pela cooperativa estudada (*Revista Sicoob, Encarte Planejamento Estratégico, Caderno do Mapa Estratégico*, fotos de eventos de planejamento). Também foi realizado o método de observação participante durante as visitas às unidades da cooperativa, que proporcionaram observações de relacionamento, layout e espaços para colaboradores e cooperados, permitindo uma triangulação de diferentes fontes de dados que contribuíram na análise.

## ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo estão estruturados da seguinte maneira: (1) breve contexto de análise sobre a construção do propósito; (2) relações financeiras humanizadas e seus significados; (3) percepção acerca do compromisso social e impacto na comunidade; (4) percepção da ‘liderança consciente’ no processo; (5) significados gerados a partir de ações durante a pandemia de COVID-19; (6) humanização das relações *versus* resultados financeiros; e (7) capitalismo, consciência e adesão de novos cooperados.

### Breve contexto de análise sobre a construção do propósito

O estudo teve como campo empírico a cooperativa Sicoob Metropolitano, que é uma cooperativa singular que conta com 54 unidades (pontos de atendimento), vinculada à Cooperativa Central Sicoob Unicoob, que por sua vez vincula-se ao Sistema Sicoob de Cooperativas de Crédito do Brasil.

Cabe aqui esclarecer as definições de cooperativa singular e central. A [lei n. 5.764 de 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, aquelas constituídas de, no mínimo, três singulares, podendo excepcionalmente admitir associados individuais. As confederações de cooperativas são constituídas por pelo menos três federações de cooperativas ou cooperativas centrais.

Para além das prescrições legais, como toda e qualquer cooperativa, o Sicoob segue o ideário proposto pela Aliança Cooperativa Internacional, cujos princípios são: (a) adesão livre e voluntária; (b) controle democrático pelos sócios; (c) participação econômica dos sócios; (d) autonomia e independência; (e) educação, treinamento e informação; (f) cooperação entre cooperativas; (g) preocupação com a comunidade ([International Co-Operative Alliance \[ICA\], 2021](#)).

Percebe-se que cooperativismo e capitalismo consciente apresentam muitas aproximações em termos de princípios. Todavia, dada a natureza dinâmica das cooperativas, que envolvem elementos intersubjetivos, esses princípios não existem na forma de imperativos morais cristalizados, mas muitas vezes são efeitos de um consenso provisório ([Ide, 2006](#)). No caso do Sicoob, o consenso de sentido de sua criação é apresentado por um dos entrevistados da seguinte forma: “No Paraná, o Sicoob nasceu dentro das associações comerciais e isso fez com que o 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

... esse ainda é o nosso grande mote, e um objetivo maior que o lucro”.

No ano de 2018, após um trabalho envolvendo representantes de todas as singulares que compõem o sistema, foi definido o propósito com o objetivo de humanizar as relações financeiras, conforme declaração da presidência do Sicoob Unicoob naquele ano: “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 Sicoob Unicoob quer estar presente na vida dos cooperados, participar de perto de suas conquistas, realizar seus sonhos e promover seu crescimento” (Sicoob Unicoob, 2018).

Considerando a análise dos documentos internos da cooperativa que tratam das diretrizes que propõem as relações humanizadas, foi possível identificar que o processo de construção do propósito aconteceu a partir do evento Pensar Inovação – Jornada do Planejamento Estratégico (2018) no qual estiveram presentes os dirigentes das cooperativas vinculadas ao sistema Unicoob.

Sobre esse momento, um dos entrevistados afirma que: “Foi o início de uma nova era, com uma mudança do modelo mental e elaboração de uma nova estratégia de negócios, que aconteceu com a participação e com o engajamento de todos os presidentes das singulares vinculadas, construído a muitas mãos” (E01). Ainda de acordo com esse entrevistado: “Foi nesse dia, juntando o direcionamento estratégico com o jeito de ser do Sicoob, que saiu o que entendemos ser a razão de existir do Sicoob, ou seja, o propósito, expressado na frase ‘Humanizar as Relações Financeiras’”.

Os elementos constantes nos documentos contemplam direcionamentos que tratam de relacionamento de confiança, ética nas relações, conexão com as pessoas e promoção de experiências, e evidenciam aproximação com os princípios de empresas humanizadas e capitalismo consciente.

Um aspecto da construção de sentido que fica bastante evidente na análise dos dados é a percepção dos *stakeholders* 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”. Nessa linha de pensamento, outro entrevistado complementa: “Eu acho que já acontecia, mas a impressão 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”.

Na sequência são apresentadas evidências provenientes das entrevistas com os *stakeholders* internos (gestores, colaboradores, conselheiros) e externos (cooperados/clientes), sobre a atribuição de significados a partir da proposta de se praticar as relações humanizadas.

## Relações financeiras humanizadas e seus significados

Com relação à percepção geral dos *stakeholders* internos e externos sobre a existência na prática do propósito formalizado pelo Sicoob, 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.

O que se percebe é que para o grupo de *stakeholders* externos, a cooperativa estudada proporciona um relacionamento diferenciado se comparada com as instituições financeiras tradicionais, sendo citados exemplos como: aproximação com o gerente da agência, oferecimento do cafezinho aos cooperados, relação de parceria, condições de taxas e tarifas melhores que nos bancos comerciais, relação de confiança, sentimento de ser tratado como pessoa e não simplesmente como um número e acolhimento para os cooperados que não têm facilidade com a tecnologia.

Quando o tema ‘respeito pelo cooperado’ foi abordado nas entrevistas, houve uma comparação com as instituições financeiras não cooperativas, sendo citada como característica dessas instituições a questão da venda casada, termo comumente utilizado no mercado financeiro como sinônimo de condicionar a venda de um produto à aquisição de outro conjuntamente, sem que seja essa a intenção do consumidor. É importante ressaltar que, de acordo com os princípios do capitalismo consciente e das relações humanizadas, o respeito a todos os *stakeholders* e a relação ganha-ganha devem predominar nos relacionamentos de negócios.

Quando os entrevistados foram questionados sobre como essa questão é tratada na cooperativa, percebe-se certa reflexão sobre a resposta. 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 maneira 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”.

No entanto, no que tange ao entendimento do que seja empresa humanizada, existem alguns aspectos que não são contemplados na práxis da cooperativa, já que as falas se pautam essencialmente nos aspectos de relacionamento direto da cooperativa com seus cooperados e colaboradores (perspectiva interna), desconsiderando que empresas humanizadas devem ter uma visão ampla do impacto do seu negócio sobre o mundo. Porém, este entendimento restrito não é unânime, visto que alguns entrevistados (cooperados que também são conselheiros) demonstraram um entendimento mais amplo e abordam a importância da participação e presença da cooperativa na comunidade, envolvendo-se com associações, sindicatos rurais e conselhos, com a finalidade de participar e influenciar nas decisões.

### A percepção acerca do compromisso social e impacto na comunidade

Para um conselheiro entrevistado, uma instituição se fortalece dentro do município quando ela é convidada para participar de algum conselho e quando está ciente de movimentos que acontecem no seu ambiente externo. Embora ele perceba que o Sicoob tenha representatividade nas associações comerciais, também reconhece que há espaço para potencializar as ações, ao se referir ao processo de decisões das políticas públicas de desenvolvimento regional. Com relação ao mesmo assunto, o entrevistado E06 (também conselheiro) afirma: “Tem sim. Tem as campanhas anuais, como doação de leite e o ônibus ... são ações realizadas para pessoas, sem intenção de negócio. Então o Sicoob atua nessa área sim, e consegue fazer a diferença para muitas pessoas”.

Para alguns entrevistados, a cooperativa não tem ações de grande efeito, mas ações pontuais por meio do Instituto Sicoob. No entanto, reconhecem que as ações do Instituto Sicoob estão entre as mais lembradas como demonstrações de compromisso com a comunidade, como por exemplo: cooperativas mirins, Cooperjovem, Expresso Sicoob (ônibus itinerante que oferece cursos on-line), 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.

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, para os 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 unânime sob a perspectiva dos *stakeholders*, considerando que o entendimento entre os entrevistados é difuso.

Outro ponto a destacar é o sentimento de alguns colaboradores que afirmam que, para eles, participar das ações do Instituto Sicoob é um orgulho pessoal, porque sabem que estão fazendo a diferença na vida de alguém, mas que não sentem reconhecimento da cooperativa por realizarem essas ações. Percebe-se nas falas da maioria dos *stakeholders* internos entrevistados o entendimento de que a cooperativa incentiva, mas não estimula firmemente, sugerindo 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. As 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.

### A percepção da 'liderança consciente' no processo

Ainda em relação à implementação de ações relacionadas às comunidades em parceria com o Instituto Sicoob, percebe-se que elas acontecem, em maior ou menor intensidade, de acordo com as lideranças locais da cooperativa. Esse entendimento é ratificado por alguns entrevistados que afirmam que, para essas ações acontecerem, a cooperativa depende de quem está na gestão das agências.

O fato de a cooperativa, conforme declarou o E02, priorizar as contratações de suas equipes entre trabalhadores da própria cidade onde está instalada a agência estimula a participação em ações de responsabilidade social ou ambiental, uma vez que eles têm um compromisso com aquela comunidade. Em diversas falas, percebe-se que a intensidade da humanização nas relações com os cooperados e a aproximação com a comunidade dependem fortemente da postura e posicionamento do líder imediato, nesse caso, o gerente da agência.

Líderes conscientes são fundamentais para a legitimidade de uma proposta de capitalismo consciente, uma vez que o processo de formação e ressignificação continuadas sugere a inclusão do papel de gestores como influenciadores da história social em diferentes contextos de trabalho (Spink & Medrado, 1999). Esses elementos são positivos e direcionam a cooperativa rumo à institucionalização da proposta de relações financeiras humanizadas.

## Significados gerados a partir das ações durante a pandemia de COVID-19

No entendimento dos entrevistados, a cooperativa teve uma atuação bastante positiva durante a pandemia, reagindo de forma rápida, oferecendo opções de linhas de crédito diferenciadas e repactuando dívidas. Essa percepção é compartilhada pela maioria dos entrevistados (cooperados, colaboradores e conselheiros). Diversas falas citaram as doações de recursos para compra de respiradores, prorrogação de vencimento de parcelas de operações de crédito e linhas específicas de crédito de forma ágil, até quando em comparação aos 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”.

O momento vivenciado pelo mundo durante a pandemia da COVID-19 exigiu do Sicoob Metropolitano diversas mudanças na sua forma de gestão, relacionadas à redução das despesas, ajustes nas regras de contratação de crédito, entre outras ações dessa natureza. Algumas dessas mudanças causaram insegurança, principalmente nos colaboradores que, num primeiro momento, não compreenderam o encaminhamento de algumas decisões.

Alguns entrevistados demonstraram preocupação, por exemplo, com uma mensagem de e-mail enviada pela diretoria, como pode ser visualizado num trecho da entrevista do E08: “Nesse momento a gente está muito vulnerável, muito preocupado e quando chega estes e-mails ... a gente fica preocupado, mas entende que é necessário ter esses cortes para que quando tudo isso acabar, a gente esteja com todos os colaboradores aqui, esteja tudo bem”.

A diretoria da cooperativa, percebendo a insegurança causada pelas medidas de adequação, enviou outra mensagem a todos os colaboradores e suas famílias, individualmente, solidarizando-se e mostrando empatia com o que estavam vivendo. Houve a menção, por mais de um entrevistado, dessa mensagem emitida pelo diretor presidente e direcionada aos colaboradores e a seus familiares, como forma de acolhimento naquele momento de insegurança social. “... mesmo com a incerteza, sem saber o que ia acontecer, ele (diretor superintendente) foi participando junto, sempre comunicando ... agora chegou um e-mail do [nome suprimido] explicando o contexto” (E09).

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.

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. 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 supracitado, percebe-se a presença dessas características, sendo que, num primeiro momento, a informação enviada foi interpretada e percebida como insegurança na equipe de colaboradores. Em seguida, a partir de novas pistas, sendo uma delas a mensagem enviada posteriormente pelo diretor presidente, foi ressignificada de forma coletiva e orientada para a ação, criando o entendimento de que o objetivo das novas medidas seria o de proteger colaboradores e cooperados de uma possível crise financeira causada pela pandemia. Isso passa a ser percebido como prática de relações humanizadas com seus *stakeholders*.

## Humanização das relações versus resultados financeiros

Para compreender o significado do propósito e como ele se institucionaliza nas práticas, recorre-se às falas dos entrevistados quando avaliam o posicionamento em relação ao propósito de humanizar relações *versus* resultados financeiros.

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. Esses elementos mantêm convergência com aspectos importantes do propósito, como retenção de talentos, impacto nas pessoas e na comunidade, 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 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 com a mesma intensidade entre propósito e resultado financeiro. De acordo com os *stakeholders* (colaboradores), há convergência de opinião 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 durante a 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 a cooperativa está focada na humanização e praticando princípios do capitalismo consciente.

Têm-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. Dentro desse grupo, o entrevistado E05 observa, de maneira um pouco mais crítica, que o principal objetivo da cooperativa hoje é o resultado financeiro, e relembra as metas que são cobradas e devem ser cumpridas.

Além dos aspectos formais no que tange ao planejamento, políticas, normas e outras formas que orientam um padrão esperado de comportamento, com base na expectativa de relações financeiras humanizadas, a cooperativa promove um ambiente favorável para fortalecimento do propósito por meio de eventos que estimulam a interação social e compartilhamento de ideais, como é o caso do Lideração. Este evento acontece no início de cada ano para conhecer os objetivos e desafios, incluindo momentos de confraternização das equipes, dinâmicas e discussões 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.

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 à sua atuação como teia promotora da interação social para a construção do significado compartilhado da participação dos colaboradores nas decisões.

## Capitalismo, consciência e adesão de novos cooperados

Há um consenso de que as pessoas valorizam as empresas tidas como socialmente e ambientalmente responsáveis, e em consonância com os princípios do capitalismo consciente, desde que elas tenham relacionamentos comerciais vantajosos. Há uma unanimidade entre os entrevistados de que o propósito sozinho não é suficiente para atrair novos cooperados, e que as pessoas não vêm para a cooperativa priorizando o compromisso com a comunidade, de humanizar as relações financeiras.

A constatação precedente faz sentido dentro de uma perspectiva capitalista tradicional, já que resultados financeiros imediatos são mais atrativos no curto prazo, sugerindo que novos *stakeholders* não têm internalizados os princípios do capitalismo consciente e que isso não faz parte dos pré-requisitos na escolha de uma instituição financeira. No entanto, a ‘consciência’ parece surgir à medida que o indivíduo começa a perceber retorno a partir do seu relacionamento com a cooperativa. Isso pode ser evidenciado na fala de um conselheiro da cooperativa, ao reconhecer que, algumas vezes, é preferível renunciar a um resultado imediato e predatório para ter um resultado constante em médio e longo prazo que, no seu entendimento, vai compensar com resultados até maiores do que aquele de que se abriu mão no início.

Por fim, após analisar o percurso da construção do propósito da cooperativa, são apresentados alguns aspectos centrais, que podem ser considerados norteadores de comportamentos rumo à institucionalização e perenidade do propósito da cooperativa, identificados a partir das práticas, ações e comportamentos presentes nela, conforme pode ser visualizado nas Tabelas 2 e 3.

É importante ressaltar que as evidências encontradas na cooperativa estão coerentes com a escolha teórica deste estudo, e que não foram encontradas categorias emergentes (a posteriori) na análise dos dados. Ressalvados os devidos cuidados metodológicos, essa constatação já era esperada, considerando a amplitude e a complexidade dos conceitos de relações humanizadas, capitalismo consciente, *sensemaking* e *organizing*.

**Tabela 2.** Evidências de relações humanizadas e capitalismo consciente.

Categorias de Análise	Elementos Constituintes das Categorias	Evidências na Cooperativa
Relações Humanizadas e Capitalismo Consciente	Respeito aos <i>stakeholders</i>	Respeito ao cooperado com foco na relação ganha-ganha Integração de minorias Respeito às diferenças
	Sociedade, ambiente e sustentabilidade	Ações específicas em tempos de crise (COVID-19) Competitividade com foco nas relações financeiras humanizadas
	Gestão por propósito	Perenidade do propósito Ambiguidade e conflito quanto a propósito Fortalecimento do propósito por meio de eventos e treinamento
	Geração de valor para os <i>stakeholders</i>	Equilíbrio entre valor econômico e sustentabilidade Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
	Imagem institucional	Geração de valor orientado pelos princípios cooperativistas
	Qualidade dos produtos	Cooperados são tratados como ‘donos’ ou associados (não como clientes)
	Nível elevado de consciência	Tomada de decisões rápidas Humanização das relações financeiras
	Orgulho de pertencimento	Sentimento de acolhimento Intenção de relacionamento duradouro Participação nas decisões
	Gestão consciente	Liderança consciente e orgulho de pertencimento Confiança na liderança

**Nota.** Fonte: As categorias de análise e os elementos constituintes foram definidos a priori a partir da fundamentação teórica. As evidências na cooperativa foram identificadas a partir da codificação de trechos de frases (*quotations*) recorrentes (saturação), que foram vinculadas às categorias de análise teóricas de Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2<sup>nd</sup> ed.). Sage, por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

**Tabela 3.** Evidências de *sensemaking* e *organizing*.

Categorias	Teoria	Evidências na Cooperativa
<i>Sensemaking</i> e <i>Organizing</i>	Liderança consciente	Líderes se identificam com os princípios cooperativistas Alta direção reconhece a importância da sucessão Aderência dos líderes ao propósito da cooperativa
	Organizações dinâmicas	Respostas rápidas ao ambiente dinâmico Presença da inovação e tecnologias nos objetivos futuros Inclusão de jovens trabalhadores
	Criação, seleção e retenção do ambiente organizacional	Construção de propósito como foco em relações financeiras humanizadas Planejamento com participação coletiva Espaço para criação de experiências e aprendizagem Intenção de perenidade do propósito
	Adaptação às necessidades do ambiente e da sociedade	Crescimento do negócio Relações financeiras humanizadas Atendimento às expectativas dos princípios cooperativistas e do capitalismo consciente
	Evolução da organização em benefício de todos	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional Ampliação do número de unidades
	Construção de sentido dos <i>stakeholders</i>	Reforço do propósito por meio de eventos e comunicação institucional Líderes participam no planejamento estratégico Colaboradores participam de eventos geradores de significados
	Ambiguidade e complexidade	Desconfiança em relação ao propósito, mas que é reforçado a partir das interações sociais
	Identidade e identificação	Identificação individual com os princípios cooperativistas com a gestão por propósito Vontade de permanecer na cooperativa, tanto dos colaboradores quanto dos cooperados
	Realidade intersubjetiva socialmente construída	Propósito, objetivos e princípios dão base para interpretações subjetivas Encontro de gerações Posicionamento da cooperativa (competitividade <i>versus</i> princípios)

**Nota.** Fonte: As categorias de análise e os elementos constituintes foram definidos a priori a partir da fundamentação teórica. As evidências na cooperativa foram identificadas a partir da codificação de trechos de frases (*quotations*) recorrentes (saturação), que foram vinculadas às categorias de análise teóricas de Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2<sup>nd</sup> ed.). Sage, por meio da técnica de análise de conteúdo Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender de que maneira o propósito de uma organização cooperativa de humanizar as relações financeiras pode ser institucionalizado a partir da interpretação e ação dos *stakeholders*. Tal objetivo foi analisado à luz de uma perspectiva integrada dos conceitos de *sensemaking*, construção de relações humanizadas, capitalismo consciente e *organizing*, o que permitiu uma reflexão contextualizada e não linear sobre o fenômeno estudado, indo além de parâmetros formais e tangíveis das expectativas manifestas das diretrizes estratégicas da cooperativa.

A perspectiva do *sensemaking* aborda a criação de sentido como um processo que favorece a construção da realidade por meio da evolução do entendimento. Ao analisar o percurso de 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.

Sob a perspectiva de *organizing*, apesar de partir do pressuposto de que as organizações estão em constante processo de mudança, tal mudança precisa de um ponto de partida para recriar (enactment) seu ambiente a partir da atribuição de significados propiciados por um determinado evento que, no caso da cooperativa em estudo, é representado pelo processo de planejamento orientado pelo novo propósito. Um aspecto que merece atenção nesse ponto é que novos significados foram sendo agregados a partir das ações da cooperativa. Eventos críticos, como a pandemia de COVID-19, levaram a uma compreensão de muitas ações da cooperativa no que diz respeito às relações humanizadas.

Uma constatação importante deste estudo está relacionada ao sentido atribuído pelos *stakeholders*, sobre a amplitude dos preceitos do capitalismo consciente e empresas humanizadas. De modo geral, a consciência sobre o tema direciona ações com foco no atendimento do cooperado, com percepções difusas sobre o impacto de ações na realidade das comunidades, sobretudo no que diz respeito a soluções para a diminuição da pobreza e redução das vulnerabilidades sociais, que podem contribuir na promoção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária, em que o lucro não seja o único fim (Fyke & Buzzanell, 2013; Sisodia, 2009).

Depreende-se daí que a construção de sentido para novas experiências acontece de forma diferente entre os *stakeholders*, a depender de suas experiências anteriores e do grau de aprofundamento de conhecimento do assunto, já que o *sensemaking* é um processo retrospectivo. Assim, faz-se necessária a interação entre os atores envolvidos, criando

um entendimento social dos fatos que, conseqüentemente, define uma base comum e direcionam rumo à construção de sentido compartilhada.

Nessa linha de pensamento, a comunicação desempenha uma função significativa para reduzir divergências, e construir significados comuns por meio de informações de qualidade, claras e seguras, a respeito do propósito da cooperativa. Dessa maneira a probabilidade de equivocidade diminui e traz maior nível de certeza na medida em que as mensagens são decodificadas sem ruídos, preservando a intenção inicial do conteúdo da comunicação. A busca por essa comunicação adequada requer deferência dos dirigentes da organização.

Foi possível concluir que existem evidências de ações práticas e significados compartilhados que favorecem a perenidade do propósito de relações financeiras humanizadas da cooperativa, conforme detalhado nas Tabelas 2 e 3. Todavia, é preciso ressaltar que a legitimidade do propósito estratégico da cooperativa não é estática, pelo contrário, a dinâmica (*organizing*) do ambiente no qual estão imersas oferece desafios constantes, exigindo respostas que passam um processo interpretativo dos diferentes *stakeholders* (*sensemaking*) que, ao interagirem entre si, podem sustentar ou fragilizar o propósito com foco em relações financeiras humanizadas, por se tratar de um processo de construção social e retrospectivo de ressignificação.

Nesse sentido, uma das principais contribuições deste estudo foi ampliar a lente teórica de um fenômeno específico (relações financeiras humanizadas) em organizações orientadas por princípios particulares e universais (cooperativas de crédito), à luz de uma perspectiva alinhada à proposta coevolucionária de *sensemaking* organizacional (Cristofaro, 2021) em que, ao mesmo tempo que competem com instituições financeiras não cooperativas (bancos), precisam equilibrar interesses econômicos e sociais, sem deixarem de ser competitivas.

Por fim, considerando a importância e a ambigüidade que permeiam o tema sobre relações financeiras humanizadas e capitalismo consciente, os resultados deste estudo oferecem um caminho promissor para novas pesquisas. Sugere-se a ampliação dos *stakeholders* contemplados neste estudo, considerando a possibilidade de incluir atores sociais externos à estrutura da cooperativa, como gestores públicos, profissionais e empresários não cooperados, dentre outros. Entende-se ser possível ainda investigar mais detalhadamente a construção de sentido à luz do *sensemaking*, ampliando a discussão com outros recortes teóricos, especialmente com temas relacionados ao papel da liderança nas organizações cooperativas, essência do cooperativismo, princípios cooperativistas *versus* posicionamento de mercado.

## REFERÊNCIAS

- Aguinis, H., Glavas, A. (2017). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bauer, M. W., & Aarts, B. A. (2002). Construção do corpus: Um princípio para a coleta de dados qualitativos. In M. Bauer, & G. Gaskell (Org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som* (39-63). Editora Vozes.
- 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. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(2), 277-293. <https://doi.org/10.1590/1679-395172204>
- Bradshaw, A., & Zwick, D. (2016). The field of business sustainability and the death drive: A radical intervention. *Journal of Business Ethics*, 136(2), 267-279. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2443-x>.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1994). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Arena, 1994.
- Cristofaro, M. (2021). Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.003>
- Eckhardt, G. M., & Dobscha, S. (2019). The consumer experience of responsabilization: The case of Panera Cares. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 651-663. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3795-4>
- Farrell, N. (2014). 'Conscience capitalism' and the neoliberalisation of the non-profit sector. *New Political Economy*, 20(2), 254-272. <https://doi.org/10.1080/13563467.2014.923823>
- Freeman, E. R. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- 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), 701-709. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3118-6>
- Fyke, J., & Buzzanell, P. M. (2013). The ethics of conscious capitalism: Wicked problems in leading change and changing leaders. *Human Relations*, 66(12), 1619-1644. <https://doi.org/10.1177/0018726713485306>
- Guedes, E. N., Silva, M., & Santos, P. C. (2015). Diálogo: O alicerce para humanizar a comunicação organizacional na sociedade contemporânea. *Ação Midiática*, (10). <https://doi.org/10.5380/2238-0701.2015n10p243-259>
- Gueiros, M. M. B., & Dias, S. M. R. C. (2007). Os Significados compartilhados sobre a aprendizagem dos professores-dirigentes de faculdade privada de ensino superior. *Anais do 31º Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Ide, R. M. (2005). Uma análise das diferentes noções do cooperativismo na perspectiva construcionista. *Psicologia & Sociedade*, 17(2), 70-78. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822005000200010>
- Ide, R.M. (2006). Sobre as possibilidades de efetivação das cooperativas no cotidiano: Uma aproximação construcionista. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 1-13. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v9i2p1-13>
- International Co-Operative Alliance. (2021). Cooperative identity, values & principles. 2020c. Retrieved December 12, 2021, from <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm)
- Mackey, J., & Sisodia, R., (2013a). Conscious capitalism is not an oxymoron. *Harvard Business Review*. Retrieved January 24, 2022 from <https://hbr.org/2013/01/cultivating-a-higher-conscious>
- Mackey, J., & Sisodia, R., (2013b). *Capitalismo consciente: Como liberar o espírito heroico dos negócios*. HSM.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2014). Conscious capitalism, with a new preface by the authors: Liberating the heroic spirit of business. Harvard Business Review Press.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2018). *Capitalismo consciente: Como libertar o espírito heroico dos negócios* (Tradução de Rosemarie Ziegelmaier). Alta Books.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design*. Sage.
- Pellin, N. P., Weymer, A., Dissenha, L. A., & Bauer, M. A. L. (2021). "Organizational links and sensemaking in a medical work cooperative system", *Qualitative Research in Organizations and Management*, 16(2), 388-408. <https://doi.org/10.1108/QROM-08-2020-2015>.
- Richardson, R. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. Atlas.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2 ed.). Sage.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2020). Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, 1(1), 1-34. <https://doi.org/10.1177/2631787719879937>
- Sausen, J. D. F. C. L., Baggio, D. K., Roveda, T. S., & Brizolla, M. M. B. (2020a). Gestão humanizada e capitalismo consciente: Diferenciais valorativos e competitivos no cooperativismo de crédito a partir da análise de uma agência Sicredi. *Anais do 2º Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional*, 2(1). <https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/slaedr/article/view/21222>

- Sausen, J. D. F. C. L., Baggio, D. K., Roveda, T. S., & Brizolla, M. M. B. (2020b). Gestão humanizada e responsabilidade social no cooperativismo de crédito: Aplicações e contribuições. *Research, Society and Development*, 9(7), e492974417. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4417>
- Sausen, J. D. F. C. L., Baggio, D. K., & Bussler, N. R. C. (2021). Gestão humanizada em tempos de pandemia: impactos e contribuições para o cooperativismo. *Revista Alcance*, 28(3), 374-391. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477768949006>
- Sicoob Unicoob. (2018). Jornada do Planejamento Estratégico. <https://paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/119247-sicoob-unicoob-jornada-do-planejamento-estrategico-continua-nesta-quinta-e-sexta-feira-na-central>
- Silva, V. E. V. (2010). A vinculação da racionalidade argumentativa de Perelman com o desenvolvimento epistemológico: uma possibilidade de modificar valores, atitudes e crenças na ciência da administração. *Anais do 34º Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Sisodia, R. S. (2009), "Doing business in the age of conscious capitalism". *Journal of Indian Business Research*, 1(2/3), 188-192. <https://doi.org/10.1108/17554190911005354>
- Sisodia, R., Sheth, J. & Wolfe, D. B. (2015). *Empresas humanizadas: Pessoas propósito performance*. Instituto Capitalismo Consciente.
- Spink, M. J., & Medrado, B. (1999). Produção de sentidos no cotidiano: Uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In M. J. Spink (Org.). *Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano* (pp. 41-63). Cortez.
- Stake, R. E. (1995). *The art of the case study research*. 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), 20-27.
- Vergara, S. C. & Branco, P. D. (2001). Empresa humanizada: A organização necessária e possível. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 20-30. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200003>
- Weymer, A. S. Q., & da Silva, E. D. (2014). A contribuição do conceito de competências nos campos científico e gerencial: Um tour sobre pesquisas empíricas e suas relações epistemológicas. *SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, 18(2), 9-18. <http://repositorio.furg.br/handle/116937>
- Weick, K. E. (1973). *A psicologia social da organização*. Editora Edgard Blucher.
- Weick, K. E (1995). *Sensemaking nas organizações*. Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Zanelli, C. Z. (2000). Interações humanas, significados compartilhados e aprendizagem organizacional. 1º *Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*. Curitiba, PR, Brasil.

## Autoria

### Célia Dorigan de Matos Furlanetto

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Escola de Negócios  
Rua Imac. Conceição, n. 1155, Prado Velho, 80215-901, Curitiba,  
PR, Brasil.

E-mail: [celia.furlanetto@hotmail.com](mailto:celia.furlanetto@hotmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0003-0326-010X>

### Alex Sandro Quadros Weymer\*

Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Escola de Negócios  
Rua Imac. Conceição, n. 1155, Prado Velho, 80215-901, Curitiba,  
PR, Brasil.

E-mail: [alex.weymer@pucpr.br](mailto:alex.weymer@pucpr.br)

 <https://orcid.org/0000-0003-1919-184X>

### Raquel Dorigan Matos

Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Rua Professora Maria Roza Zanon de Almeida, 84505-677, Irati,  
PR, Brasil.

E-mail: [raqueldorigan@uol.com.br](mailto:raqueldorigan@uol.com.br)

 <https://orcid.org/0000-0002-9058-7647>

\* Autor Correspondente

## Direitos Autorais

A RAC detém os direitos autorais deste conteúdo.

## Financiamento

Os autores agradecem o SESCOOP/PR pelo suporte financeiro para a pesquisa deste artigo.

## Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página e do Relatório de Revisão por Pares (Peer Review Report) é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas e autores.

## Contribuições dos Autores

**1ª autora:** conceituação (liderança); curadoria de dados (liderança); análise formal (liderança); aquisição de financiamento ; igual); investigação (liderança); metodologia (igual); administração de projeto (igual); recursos (igual); software (igual); supervisão (igual); validação (suporte); visualização (igual); escrita - rascunho original (liderança); escrita - revisão e edição (suporte).

**2º autor:** análise formal (igual); metodologia (igual); administração de projeto (suporte); supervisão (liderança); validação (liderança); visualização (liderança); escrita - rascunho original (suporte); escrita - revisão e edição (liderança).

**3ª autora:** conceituação (suporte); análise formal (suporte); metodologia (igual); supervisão (suporte); escrita - revisão e edição (suporte).

## Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

## Disponibilidade dos Dados

Os autores afirmam que todos os dados utilizados na pesquisa foram disponibilizados publicamente, e podem ser acessados por meio da plataforma Harvard Dataverse:



Furlanetto, Célia Dorigan de Matos; Weymer, Alex Sandro Quadros; Matos, Raquel Dorigan, 2022, "Replication Data for: "Conscious capitalism and construction of humanized relationships: A study in a credit cooperative from the sensemaking perspective" published by RAC-Revista de Administração Contemporânea", Harvard Dataverse, V1. <https://doi.org/10.7910/DVN/EWAUBC>

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de *open data* é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.