



## CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO HUMANIZADA PARA A REDUÇÃO DE CONFLITOS DE AGÊNCIA NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO: ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA SICREDI

Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen  
Daniel Knebel Baggio  
Jorge Oneide Sausen

### Resumo

O cooperativismo é processo relevante na promoção e transformação do desenvolvimento socioeconômico territorial. Paralelo a isto, alguns princípios do cooperativismo estão alicerçados nos pressupostos da gestão humanizada – que cada vez mais tem se constituído como um diferencial valorativo e competitivo para as organizações. Contudo, na prática, reconhece-se a evidência de conflitos nas cooperativas, com destaque para as cooperativas de crédito onde a dimensão financeira é mais evidente. Considerando tais aspectos, este estudo propôs, através de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas e estudo de caso em uma agência pertencente à cooperativa Sicredi das Culturas RS, identificar em que pontos e até que pontos os princípios, estratégias e práticas da gestão humanizada podem contribuir para a redução de conflitos de agência no cooperativismo de crédito. Os resultados demonstram que a gestão humanizada contribui para minimizar conflitos através de práticas de empatia, diálogo, transparência, autoconhecimento, conhecimento e intercooperação, refletidas principalmente na comunicação e no relacionamento interpessoal, contribuindo para o desenvolvimento da cooperativa e do sistema Sicredi, e para transformações positivas na sociedade.

**Palavras-chave:** Cooperativismo de Crédito. Gestão Humanizada. Conflitos de Agência.

### Introdução

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

Neste sentido, e considerando o mercado rentável e competitivo das instituições financeiras, as cooperativas de crédito assumem papel relevante para o desenvolvimento. E procurando também garantir a sua sustentabilidade perante o mercado e a sociedade, tais cooperativas atuam como agentes institucionais que, *a priori*, buscam obter um equilíbrio de desempenho socioeconômico (SARTOR; KNUPPEL, 2016), com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social em suas comunidades de atuação.



Paralelo a isto, alguns objetivos e princípios do cooperativismo estão alicerçados à gestão humanizada, constituída cada vez mais como um diferencial valorativo e competitivo para as organizações e instituições (VERGARA; BRANCO, 2001). Neste contexto, empresas promovem ações de melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visando relações mais democráticas e justas, contribuindo para o desenvolvimento físico, emocional, intelectual e espiritual das pessoas (VERGARA; BRANCO, 2001), com foco no ambiente organizacional, administração estratégica, *stakeholders*, espiritualidade corporativa (DIAS, 2004) e motivação para a satisfação das necessidades humanas (BUENO, 2002) como aspectos impulsionadores de atividades produtivas e de resultados positivos e eficazes.

Além disso, a empresa humanizada está estreitamente relacionada à dimensão social (DIAS, 2004). A responsabilidade social é a razão de ser das cooperativas (SARTOR; KNUPPEL, 2016). E apesar do cooperativismo, em teoria, valorizar as relações humanas (BÜTTENBENDER, 2017) e arquitetar-se como lugar de reconstrução das condições de vida, estimulando a cooperação e protegendo os interesses dos envolvidos (FRANTZ, 2012), na prática, reconhece-se a evidência de conflitos entre os agentes nas cooperativas (COOK; TONG, 1997; CIANCANELLI; GONZALEZ, 2000; WESTLEY; BRANCH, 2000; DESROCHERS; FISCHER, 2002; CUEVAS; FISCHER, 2006; SILVA FILHO, 2006), com destaque para as cooperativas de crédito onde a dimensão financeira é mais evidente.

Considerando tais aspectos e a relevância de estudos voltados para o cooperativismo de crédito, para a gestão humanizada e para a Teoria da Agência, este estudo propõe identificar em que pontos e até que pontos os princípios, estratégias e práticas da gestão humanizada podem contribuir para a redução de conflitos de agência no cooperativismo de crédito, pela análise de uma agência Sicredi, pertencente à cooperativa Sicredi das Culturas e atuante em um município do Noroeste do Rio Grande do Sul.

Na sequência, é apresentado o referencial teórico, em que são abordadas as contribuições do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento, a relevância da gestão humanizada para a sustentabilidade das empresas e instituições e de que forma as cooperativas de crédito se inserem neste contexto, bem como os conflitos de agência e os aspectos desencadeadores destes conflitos neste ramo do cooperativismo.

Em seguida, tem-se a metodologia do estudo. Após, são apresentados os resultados, destacando as estratégias e práticas de gestão humanizada, e a relação da gestão



humanizada para a redução de conflitos no Sistema Sicredi e na agência em estudo. Por fim, tem-se as considerações finais e as referências utilizadas para a realização do estudo.

## Cooperativismo e Desenvolvimento

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

O desenvolvimento endógeno é um processo de crescimento econômico e mudança estrutural, liderado pela comunidade local ao utilizar seu potencial de desenvolvimento, levando à melhoria do nível de vida da população; e os recursos deste potencial podem ser econômicos, culturais, político-institucionais ou humanos (BARQUERO, 2002).

Neste entorno, a cooperação define-se pela capacidade de planejar, gerir e executar estratégias e ações em conjunto ou alinhadas (BÜTTENBENDER, 2017). Desta forma, valoriza as relações humanas, aumenta a confiança e credibilidade, produz aprendizagens e identidades, defende interesses comuns, fortalece marcas, gera ganhos de escala, possibilita acesso a mercados, amplia a competitividade e tonifica os arranjos institucionais, produzindo benefícios para os membros de determinando grupo e para toda a sociedade.

Neste cenário, o desenvolvimento cooperativo promove o desenvolvimento de forma colaborativa e em cooperação entre instituições, lideranças e cidadãos, contribuindo para: maximizar taxas de crescimento de renda; melhorar a distribuição de renda social e regional; elevar a qualidade de vida da população; aumentar a capacidade social e tecnológica de inserção cooperativa; aumentar investimentos em ciência e tecnologia; desenvolver programas de fomento, capacitação e integração; identificar potencialidades locais/regionais; executar programas estratégicos de desenvolvimento de inovação; e fortalecer e ampliar tecnologias de informação e conhecimento (BÜTTENBENDER, 2017).

As instituições cooperativas adotam o desenvolvimento cooperativo na essência. Conforme a Lei Federal nº 5.764/1971 (BRASIL, 2018a), as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência,



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

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

Para reafirmar seu posicionamento e garantir sua sustentabilidade, as cooperativas devem orientar suas ações pelos seguintes princípios: 1) *adesão livre e voluntária* a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e assumir responsabilidades como membros; 2) *gestão democrática* com membros que participam ativamente das políticas e tomadas de decisões; 3) *participação econômica*, em que os membros contribuem equitativamente para o capital de suas cooperativas e controlam-no democraticamente; 4) *autonomia e independência* das cooperativas; 5) *educação, formação e informação* de membros, representantes eleitos e trabalhadores; 6) *intercooperação*, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais e 7) *interesse pela comunidade* com foco no desenvolvimento sustentável e políticas aprovadas pelos membros (OCB, 2018a).

Entre as tipologias de cooperativas – cooperativas agropecuárias, educacionais, de trabalho, de produção, de saúde, de consumo, habitacionais, de turismo e lazer, de mineração, especiais, de transporte, de infraestrutura e de crédito – e considerando o mercado altamente rentável e competitivo das instituições financeiras, as cooperativas de crédito assumem papel relevante para o desenvolvimento em seus mais diversos territórios.

As cooperativas de crédito formam a maior rede de atendimento financeiro no Brasil e em mais de 500 cidades são a única instituição financeira (OCB, 2018b). Os benefícios do cooperativismo de crédito como instrumento de desenvolvimento regional são evidenciados na medida em que este ramo causa o impacto econômico gerado pelo aproveitamento das economias nos locais de origem, através de uma intermediação financeira cooperativa (FRANCISCO *et al.*, 2009), tendo ainda um papel significativo para o desenvolvimento social proporcionando a democratização do crédito e a desconcentração de renda



(SARTOR; KNUPPEL, 2016). O cooperativismo de crédito favorece, ainda, a amplitude do efeito multiplicador dos investimentos e a possibilidade de minimizar riscos, pois a própria comunidade é responsável pela análise da viabilidade e concessão deste empreendimento.

Portanto, em meio à relevância do cooperativismo e do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento local/regional em suas comunidades e em conjunto com a demanda de mudanças e adaptações estratégicas das empresas e instituições; a gestão humanizada tem se constituído como diferencial valorativo e competitivo para os agentes que almejam destacar-se e contribuir com o mercado e a sociedade, sendo que com o cooperativismo e, especificamente, com o cooperativismo de crédito não costuma ser diferente.

### **Gestão Humanizada e Sustentabilidade**

O ambiente mercadológico está cada vez mais competitivo e, neste cenário, mudanças e adaptações estratégicas fazem parte dos desafios das organizações, de modo a garantir vantagens sustentáveis (WHITTINGTON, 2002) para várias organizações e instituições, procurando contemplar seus *stakeholders* e ambientes de atuação.

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

Neste cenário de gestão estratégica – aliada aos processos de inovação no interior das organizações – desenvolver o potencial humano e construir organizações humanizadas é um diferencial de competitividade e sustentabilidade de empresas que pretendem destacar-se e contribuir com o mercado e a sociedade, valorizando a construção integral do homem pela sociedade e da sociedade pelo homem (VERGARA; BRANCO, 2001).

Superando o modelo mecanicista que trata as empresas como máquinas e humanos como recursos e peças da engrenagem, devemos, a partir dos novos paradigmas entendê-las como organismos vivos, nas quais as pessoas são suas células vitais. Nesse sentido, toda organização tem as mesmas dimensões e necessidades dos seres vivos. Empresas existem para gerar valor, sendo esta a razão de ser de qualquer negócio e, a partir disso, o



papel das atividades humanas nas empresas envolve todo um perfil capaz de trazer dinamismo, inteligência e criatividade para os resultados organizacionais (DIAS, 2004).

Em empresas prestadoras de serviços – em que o contato interpessoal impacta diretamente na satisfação e na adesão de clientes e consumidores – a gestão humanizada é ferramenta estratégica indispensável. E em instituições cooperativas, a implementação deste tipo de gestão faz ainda mais sentido frente aos princípios socioeconômicos e democráticos que regem as estratégias do cooperativismo (OCB, 2018a).

Desta forma, a empresa humanizada é voltada para pessoas e/ou para o ambiente, agregando valores, além da maximização do retorno financeiro, promovendo a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, a construção de relações mais democráticas e justas, a mitigação das desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual, possibilitando a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias e o exercício da cidadania (VERGARA; BRANCO, 2001).

Portanto, os desafios dos gestores em relação às pessoas estão relacionados com o ambiente organizacional, administração estratégica, *stakeholders*, ações de responsabilidade social visando atender aos diferentes interesses entre os agentes e fundamentalmente com sua espiritualidade e a espiritualidade de toda a organização (DIAS, 2004). Destacam-se, assim, os principais conceitos da espiritualidade corporativa, tais como: inspiração e ciência, criatividade e emoção, saúde e bem-estar, liderança interativa e acessível, mudança organizacional, responsabilidade social e harmonização de valores materiais – financeiros – com valores não materiais – sociais, ecológicos e espirituais.

Permeando estes aspectos, a motivação – vontade própria para alcançar um objetivo – é um importante fator contribuinte para a gestão humanizada, na medida em que busca caminhos para satisfazer as necessidades humanas intrínsecas de estima e realização, impulsionando atividades produtivas e resultados positivos e eficazes nas empresas.

Para tanto, a motivação constitui-se de cinco pilares centrais: 1) busca de sentido no trabalho; 2) participação através de um ambiente aberto, propício à autonomia, à criatividade e adequado aos valores sociais; 3) educação para estimular a capacidade de atingir os objetivos; 4) comunicação clara entre líderes – facilitadores e educadores – e liderados, preservando a estima; e 5) reconhecimento de êxitos e conquistas (BUENO 2002).

Soma-se a isto o desenvolvimento pessoal e interpessoal, autoconhecimento e



conhecimento do outro, respeito e empatia pelas diferenças e particularidades (VERGARA; BRANCO, 2001). Estes aspectos fortalecidos por ações de marketing de relacionamento que promovam interações entre todos os envolvidos nas empresas (SCUSSEL *et al.*, 2017), sob coordenação de uma gestão autocrítica e sensível, que possibilite aprendizagens transformadoras como processo de transformação coletiva (CLOSS; ANTONELLO, 2014).

Assim, uma vez que a governança corporativa é definida como conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho das empresas ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas, facilitando o acesso às informações e ao capital, melhorando o modelo de gestão (OLIVEIRA, 2015); a gestão humanizada constitui-se como ferramenta de otimização e melhoria dos processos de governança corporativa para as diversas tipologias de organizações e instituições, incluindo também as cooperativas.

Considerando, ainda, a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa como os princípios da governança corporativa (IBGC, 2018), percebe-se uma significativa inter-relação destes princípios com os pressupostos fundamentais da gestão humanizada, principalmente quanto à responsabilidade corporativa fortalecida através de estratégias e de práticas de responsabilidade social.

A responsabilidade social pode ser definida como a tentativa de firmar compromisso das empresas com seus empregados e clientes, passando pela normatização de seus procedimentos internos, chegando ao compromisso com a sociedade, direitos humanos, preservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável (PORTER; KRAMER, 2005). Desta forma, precisa estar alicerçada em uma gestão qualificada e na busca pelo equilíbrio das racionalidades, tanto a nível de mercado quanto a nível de sociedade.

Valores econômicos continuam sendo o fim maior, mas valores sociais fazem parte do pensamento e da ação social (PORTER; KRAMER, 2005). Portanto, para sobressair-se nestas esferas, empresas devem adotar práticas de governança e de responsabilidade social alicerçadas aos conceitos, estratégias e práticas de gestão humanizada, associados às dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade. Afinal, o desenvolvimento sustentável considera a articulação positiva de valores e estratégias economicamente viáveis, socialmente justos e ambientalmente adequados (NASCIMENTO, 2012).

Por sua vez, a cooperativa não é viável sem sustentabilidade econômica e não faz sentido sem sustentabilidade social” (OCB, 2018a), sendo fundamental que seus objetivos e funções estejam alicerçados no desempenho harmônico entre as dimensões financeira e



social (BARREIROS, 2012). Além disso, a análise econômica deve considerar as relações entre a cooperativa e seus membros e a cooperativa e o mercado, pois a função primordial das cooperativas é alcançar objetivos econômicos e sociais coletivamente.

Considerando o equilíbrio entre indicadores econômicos e sociais como medida de desempenho, principalmente das cooperativas (SARTOR; KNUPPEL, 2016), a busca pelo desenvolvimento sustentável, através da gestão humanizada, torna-se mais relevante. Neste sentido, Porter e Kramer (2005) complementam que as empresas criam valor econômico através do valor social e que ao conectar o sucesso das empresas com os avanços sociais se ganha eficiência, melhorando a produtividade e expandindo mercados. Pois quanto mais estreito o vínculo entre a estratégia empresarial e os processos focados nas pessoas, maior será a competitividade e mais eficaz será a empresa (DIAS, 2004).

Ou seja, os princípios e estratégias da gestão humanizada, se bem planejados e implementados, podem colaborar para suprir as diferentes demandas através de transformações positivas no comportamento dos indivíduos, nas relações interpessoais e no aumento da produtividade e da qualidade dos serviços prestados nas cooperativas e demais organizações, contribuindo para o desenvolvimento sustentável dos territórios.

E especialmente no caso das cooperativas, o estudo da relevância da aplicabilidade desta ferramenta estratégica de sustentabilidade justifica-se, pois ao mesmo tempo em que alguns objetivos e princípios do cooperativismo estão alicerçados nos pressupostos da gestão humanizada, na prática, reconhece-se a evidência de conflitos entre os envolvidos com destaque para as cooperativas de crédito onde a dimensão financeira é mais evidente.

## **Conflitos de Agência no Cooperativismo de Crédito**

O Conselho Monetário Nacional - CMN, através da Resolução nº 3.859/2010, comunicada pelo Banco Central do Brasil – BCB, normatizou a governança corporativa para cooperativas de crédito no Brasil. Segundo o Capítulo IV, Artigo 17, as cooperativas de crédito devem observar política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que aborde aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas (BRASIL, 2018b)



Diante disto, a Nova Economia Institucional da Firma – NEI considera a importância da Teoria dos Custos de Transação e da Teoria da Agência para a otimização de estratégias e práticas de governança para o funcionamento e desenvolvimento sustentável das mais variadas instituições, inclusive das instituições cooperativas e de crédito.

Originada por Ronald Coase (1937), a Teoria dos Custos de Transação centraliza-se na hierarquia como resolução de problemas de governança de mercado com investimentos específicos sob condições de incerteza. Assim, custos de transação nada mais são do que o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas, compatível com a sua funcionalidade econômica.

Já a Teoria da Agência parte da relação de agência definida como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (principais) engajam outras pessoas (agentes) para desempenhar um serviço que implique delegação de poder de decisão ao agente (JENSEN; MECKLING, 2008). A partir desta teoria busca-se compreender causas e consequências das metas conflitantes entre os atores envolvidos nas organizações que geram custos de agência que interferem no desenvolvimento organizacional (SILVA FILHO, 2006).

Com base nestas teorias, a forma de organização da empresa se explica pelo modo como ela minimiza os custos de transação, de produção e de influência (HALL; TAYLOR, 2003). E no contexto do cooperativismo, a aplicabilidade de tais teorias torna-se fundamental, considerando tanto os conflitos de agência evidenciados quanto a relevância da minimização dos custos de transação para a redução de tais conflitos, de modo a contribuir com o desenvolvimento sustentável das instituições deste ramo de atuação.

Desta forma, deve-se considerar as relações entre as necessidades da cooperativa, os incentivos oferecidos para cooperação e o comportamento dos cooperados em relação à cooperativa e sua gestão; e os indicadores econômicos e sociais quanto ao comportamento da cooperativa e seus princípios, à competitividade do mercado e ao desenvolvimento dos associados e da comunidade de atuação (SARTOR; KNUPPEL, 2016).

Neste sentido, observa-se que os princípios democráticos das cooperativas tornam os processos decisórios mais complexos, considerando as incertezas e conflitos desencadeados entre os envolvidos, principalmente em se tratando de cooperativas de crédito, onde a dimensão financeira é quem norteia as transações econômicas.

Neste caso, as incertezas e os conflitos de agência refletem uma série de fatores



inerentes a qualquer tipo de organização, na medida em que constituem elementos presentes na base das relações de troca entre os agentes – que nas cooperativas correspondem a todos os membros envolvidos – gestores, colaboradores e associados.

Esses fatores são: 1) *a racionalidade limitada dos agentes*, que os impede de tomar ao longo do tempo decisões maximizadoras de bem-estar; 2) *o comportamento oportunístico dos agentes*, que os motiva a agir para obter benefícios às expensas de outros agentes; 3) *a assimetria de informações*, que implica em acesso desigual dos agentes às informações pertinentes à troca por eles realizada; e 4) *a impossibilidade de contratos completos* capazes de prever eventos possíveis em ambientes de incerteza (SILVA FILHO, 2006).

Os principais conflitos de agência em cooperativas surgem dos *direitos difusos de propriedade*, em que não há uma separação clara entre propriedade e controle (DESROCHERS; FISCHER, 2002). O *efeito carona (freerider)* é outro problema nas cooperativas de crédito, manifestando-se quando os indivíduos se beneficiam de atividades ou decisões em grupo sem ter de suportar os custos apropriados (COOK; TONG, 1997).

O *problema do horizonte* também faz parte dos conflitos no cooperativismo, na medida em que alguns fatores contribuem para um ambiente de investimento em que há um desincentivo para que os cooperados contribuam às oportunidades de crescimento coletivo. Desta forma, alguns cooperados tendem a rejeitar estratégias que impliquem imobilização do capital por longos períodos, beneficiando-se principalmente em transacionar com a cooperativa e apenas secundariamente de investir nesta (COOK; TONG, 1997).

Destacam-se, também, conflitos entre tomadores e poupadores de recursos, refletindo na divergência de comportamento destes grupos (CUEVAS; FISCHER, 2006), em que se atenta para o risco de os tomadores de empréstimo dominarem a direção da cooperativa, administrando-a de acordo com seus interesses (WESTLEY; BRANCH, 2000).

Além disso, a atuação de órgãos reguladores faz com que existam novos conflitos de agência ocasionados por novas assimetrias de informação que envolveriam proprietários e gestores, mas também depositantes, tomadores de empréstimos, outras instituições financeiras, gerentes e também os reguladores (CIANCANELLI; GONZALEZ, 2000).

Percebe-se, desta forma, que não são poucos os conflitos no cooperativismo e nas cooperativas de crédito, sendo que tais conflitos interferem diretamente nos custos de transação e nos custos de agência, comprometendo o desenvolvimento do sistema como um todo e de seus *stakeholders*. Portanto, diante de um ambiente de exigências de



eficiência e competitividade, o grande desafio que fica para as cooperativas está no que será necessário para a busca do equilíbrio de interesses (econômico, social e político) e na consequente busca por sua sustentabilidade perante o mercado e a sociedade, utilizando a gestão humanizada como ferramenta estratégica contribuinte neste contexto.

## Metodologia

Quanto à abordagem implementada, a pesquisa classifica-se como qualitativa, uma vez que busca aprofundar-se no mundo dos significados (MINAYO, 2016), na medida em que é utilizada uma metodologia não-estruturada, baseada em pequenas amostras, proporcionando *insights* e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2012).

Referente aos objetivos, a pesquisa é descritiva e exploratória. Descritiva, pois propõe descrever características de um fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis e a natureza destas relações (GIL, 2008), com foco nos conceitos, estratégias e práticas de gestão humanizada empregados em cooperativas de crédito frente aos conflitos de agência.

A pesquisa é também exploratória, pois teve como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, além de proporcionar uma visão geral aproximada sobre determinado fato (GIL, 2008), sendo realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2017). A temática proposta constituiu-se como emergente e inovadora, uma vez que até o momento não foram encontrados pesquisas e estudos que tratam especificamente da atuação e dos impactos da gestão humanizada para a minimização de conflitos de agência em cooperativas de crédito.

Utilizou-se, por fim, o estudo de caso, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2001). Para maiores constatações e subsídios acerca da relevância e aplicabilidade da temática proposta, realizou-se um estudo de caso em uma agência da cooperativa Sicredi das Culturas, no Noroeste do Rio Grande do Sul.

A coleta de dados foi realizada em outubro e novembro de 2018. Além da pesquisa bibliográfica, principalmente em livros e artigos de fontes nacionais e internacionais sobre as temáticas abordadas, utilizou-se como instrumentos de coleta de dados pesquisa documental e entrevistas. A pesquisa documental foi realizada em relatório da cooperativa da agência Sicredi em análise, como suporte para os dados coletados nas entrevistas.

Para evidenciar as percepções dos cooperados – gestores, colaboradores e



associados – acerca dos conceitos, estratégias e práticas de gestão humanizada, dos conflitos de agência e da inter-relação destas temáticas, no local em estudo e no cooperativismo de crédito, as entrevistas – contendo questões semiestruturadas – foram aplicadas individualmente a seis indivíduos nas funções de Gerente Geral, Gerente de Pessoa Física, Assistente de Pessoa Jurídica, Gerente de Agronegócio, caixa e associado, sendo analisadas e interpretadas pelo método de análise de discurso. Este método pretende apreender como uma mensagem é transmitida e explorar o seu sentido (VERGARA, 2017).

Por fim, considerando os conflitos de agência no cooperativismo de crédito e a gestão humanizada como estratégia que – através de suas práticas – pode contribuir para o equilíbrio de interesses, minimizando estes conflitos e reduzindo os custos de agência; para a análise e interpretação dos dados e para se chegar aos resultados, os pressupostos teóricos envolvendo os conceitos e os principais elementos da Teoria da Agência e da gestão humanizada foram inter-relacionados com os dados coletados.

## **Estratégias e Práticas Cooperativas de Gestão Humanizada**

Apesar de ser um conceito não muito presente no cotidiano dos entrevistados, suas respostas e interpretações sobre o que viria a ser gestão humanizada demonstram que estão familiarizados com o conceito. O vínculo da gestão humanizada com as três dimensões da sustentabilidade (DIAS, 2004; NASCIMENTO, 2012) também foi evidenciado.

Constatou-se sua proximidade com a dimensão social (PORTER; KRAMER, 2005), através da relevância das práticas de gestão humanizada para o bem-estar emocional (DIAS, 2004) dos colaboradores e associados, considerando suas percepções, sentimentos, perfis e contextos. Na dimensão ambiental, levou-se em conta sua relevância em nível micro (clima organizacional) e macro (práticas de sustentabilidade para a comunidade). A dimensão econômica aparece como consequência das dimensões anteriores, pois entrevistados destacaram a melhoria da produtividade e qualidade de serviços ao associado, decorrente do bem-estar (DIAS, 2004), desenvolvimento (VERGARA; BRANCO, 2001) e motivação do colaborador (BUENO, 2002), podendo contribuir para melhores resultados e para a redução dos custos de agência (SILVA FILHO, 2006) na cooperativa.

Segundo a associada da agência, a gestão humanizada parte, muitas vezes, do perfil do gestor (CLOSS; ANTONELLO, 2014) e centraliza-se na flexibilidade de processos



(BUENO, 2002) e na empatia (VERGARA; BRANCO, 2001). De acordo com a associada: *“parte da observação, da comunicação, da criação de laços. Passa por todos os processos de gestão de pessoas, desde monitoramento, seleção, acompanhamento. Existe planejamento e cuidado nas ações e a comunicação interpessoal é clara”*. Este caminho de integração percorrido pelas ações nas agências remete à afirmação de Scussel *et al.* (2017).

Com base nos princípios do cooperativismo, constata-se que estratégias e práticas implementadas pelas cooperativas de crédito e pela agência Sicredi em análise estão, em boa parte, de acordo com os princípios, estratégias e práticas de uma gestão humanizada.

Em função das transformações que acarretaram a valorização das dimensões sociais nos últimos anos, da demanda de melhorias nos ambientes de trabalho e da institucionalização de leis de gestão humanizada, é que a gestão humanizada começou a ser implementada nas organizações, cooperativas e sistema Sicredi. *“Precisamos entregar resultado, mas precisamos agregar qualidade de vida e bem-estar”* (Gerente Geral).

Embora muitas estratégias e práticas de gestão humanizada sejam provenientes do sistema Sicredi, algumas são elaboradas, desenvolvidas e implementadas por cada agência, pois em algumas situações os gestores das agências possuem autonomia para tal.

As estratégias e práticas de gestão humanizada procuram contemplar todos os *stakeholders* (DIAS, 2004) do sistema e agência Sicredi. Porém, a maior parte das ações tem como foco o colaborador como elemento fundamental para a sustentabilidade organizacional, tanto que a maioria dos entrevistados inicialmente associou a gestão humanizada como prática direcionada estritamente aos colaboradores. *“O colaborador estando bem, tranquilo, as entregas dele vão ser mais efetivas”* (Gerente Geral).

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

As práticas de gestão humanizada voltadas ao colaborador estão centradas na busca pelo bom relacionamento em equipe (VERGARA; BRANCO, 2001). Para tanto, os



gestores organizam encontros periódicos valorizando o diálogo, a interação, o autoconhecimento e o conhecimento das histórias, experiências de vida e pontos de vista de cada colaborador, promovendo a compreensão e o respeito pelas diversidades de cada um.

Além disso, cada agência possui um responsável – colaborador ou gerente de negócios – pelo clima organizacional (DIAS, 2004), sendo que este é avaliado a cada dois anos através de questionário aplicado aos colaboradores. Destacam-se, ainda, a intercooperação pelo trabalho em equipe e pela troca de conhecimentos. Estratégias e práticas também estão atreladas à formação e qualificação do colaborador, por meio de incentivos financeiros para estudos acadêmicos, demais cursos e treinamentos, e a outros benefícios, como: vale alimentação, planos de saúde e planos odontológicos.

Tais ações geram resultado. Segundo pesquisa com colaboradores de empresas realizada pela Revista VOCÊ S/A e que premia as empresas que mais se destacaram nas categorias de gestão de pessoas e de ambiente organizacional, o Sicredi está, pelo oitavo ano consecutivo, entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, ocupando por mais um ano o primeiro lugar entre as cooperativas financeiras (*site SICREDI*, 2018).

Com o objetivo de captar recursos para financiar as atividades dos associados, as práticas de gestão humanizada para este segmento resultam da qualificação dos gestores e colaboradores, refletida no bom atendimento e na participação do associado em reuniões, sendo que a avaliação das ações se dá por uma pesquisa de satisfação realizada com este público. Afinal, *“existe preocupação de compreensão com o associado pelo fato dele ser dono”* (Gerente Geral). Outra prática de incentivo para o investimento dos associados na cooperativa refere-se às sobras – economias da cooperativa para os associados, distribuídas anualmente conforme o valor das operações realizadas por cada cooperado.

Destacam-se, portanto, na agência em estudo: qualificação de gestores e colaboradores; participação do associado e do colaborador nas decisões, processos e estratégias; transparência quanto ao formato de decisão; coerência entre decisões e práticas; comunicação clara das consequências do engajamento do colaborador para o alcance dos resultados e comunicação interpessoal. Estes aspectos remetem aos pilares centrais da motivação propostos por Bueno (2002) e apresentados anteriormente.

Ainda quanto ao associado, devido às transformações sociais e demográficas nos últimos anos, além da carteira de clientes de pessoas jurídicas, o Sicredi passou por um reposicionamento estratégico, considerando a agregação recente de um público mais jovem



e urbano à sua carteira de clientes – até então exclusivamente rural e com uma idade média superior – em que muitos destes novos associados são filhos de associados agrícolas.

Assim, a partir de 2004 o Sicredi deixa de ser cooperativa rural para ser cooperativa de livre admissão e anos depois implementa a segmentação de associados, buscando otimizar um de seus objetivos principais: entregar a missão a todos os seus públicos, desenvolvendo uma consultoria cooperativa e proporcionando um atendimento diferenciado ao associado como dono do negócio, direcionado às suas reais necessidades, em contraste com as instituições financeiras em que o cliente não passa de mecanismo para o alcance de resultados econômicos. Segundo o Gerente Geral: *“todos os associados repetem: o relacionamento com vocês é a principal marca que faz eu ter conta em uma cooperativa”*, remetendo à relevância do relacionamento interpessoal (VERGARA; BRANCO, 2001; SCUSSEL *et al.*, 2017) na implementação de práticas de gestão humanizada.

Em meio a estas mudanças, a tecnologia é fundamental nos processos do sistema cooperativo, principalmente com a implementação do autoatendimento nos serviços e aplicativos via celular. Mas, se para o público jovem estas ações são aliadas e incentivadas pelo Sicredi, muitos associados de mais idade são resistentes à tecnologia. Além disso, o associado costuma valorizar o atendimento presencial do colaborador. Não por acaso, o contato interpessoal (VERGARA; BRANCO, 2001; SCUSSEL *et al.*, 2017) é mantido como ferramenta indispensável para a sustentabilidade dos negócios: *“preciso conversar com o associado, ver a necessidade dele, o que ele mudou na vida dele, participar mais da vida dele, ensinar a tecnologia, mas não perder ele”* (Gerente de Pessoa Física).

O Sicredi também desenvolve ações comunitárias. Um dos destaques da qual a agência participa é o Programa Empreender para Transformar que, segundo informações do Relatório do Sicredi das Culturas RS (2017), visa fomentar ações sustentáveis para diversos setores na área de atuação da cooperativa Sicredi das Culturas RS, por meio da distribuição de recursos para projetos educacionais, culturais, esportivos e de sustentabilidade.

## **Gestão Humanizada e Redução de Conflitos no Cooperativismo de Crédito**

Apesar da maioria das estratégias e práticas implementadas estabelecer relação com o contexto da gestão humanizada, deve-se considerar a existência de conflitos tanto no cooperativismo de crédito, como no sistema Sicredi e em suas respectivas agências.



Na agência Sicredi em análise, o principal conflito diz respeito aos *direitos difusos de propriedade* (DESROCHERS; FISCHER, 2002) tendo como foco o associado, também dono do negócio, que prioriza seus direitos em detrimento de seus deveres com a cooperativa. *“Muitas vezes teu associado diz: porque eu ganho só isso? Mas não entende que para isso ele tem que movimentar a conta, fazer investimentos, participar do negócio”* (Gerente de Agronegócios). A conscientização acerca destes direitos e deveres, inclusive, deveria estar intrínseca no associado, perpassando por todos os membros da cooperativa, considerando que gestores e colaboradores também se constituem como cooperados associados.

Outro aspecto é que além do interesse financeiro, muitas vezes não há sentido de pertencimento: *“é como se o associado tivesse um posto de combustível e fosse abastecer na concorrência”* (Gerente Geral), *“o cooperativismo tem que estar enraizado na pessoa. Muitas pessoas não têm esse pertencimento. Sou associado, sou o dono, quero crédito, quero dinheiro emprestado, mas eu atrasei”* (Assistente Pessoa Jurídica). Destaca-se, nestes casos, o *problema do horizonte*, pois alguns associados não tratam a cooperativa como um investimento conjunto e a longo prazo (COOK; TONG, 1997).

Quanto aos direitos, existe uma dificuldade de compreensão por parte dos associados, atrelada aos princípios democráticos do cooperativismo. Pois, se *a priori*, não há distinção entre os membros, na prática as oportunidades lhes são distintas, considerando segmentos e situações específicas, e retornos sob investimentos. *“Dentro das normas, temos regramentos ditados pelo Banco Central e precisamos obedecê-los. Temos alguns critérios de como o mercado atua. Eu sou associado, porque sou tratado diferente? Tem questões de risco, de capacidade de pagamento, são uma série de fatores”* (Gerente Geral).

O perfil do associado também ocasiona conflitos – devido à resistência de alguns associados rurais e de mais idade quanto à adesão do Sicredi à carteira de clientes urbanos e jovens, e em relação ao uso da tecnologia nos serviços – além de refletir na qualidade do atendimento e na satisfação do associado. *“Eu não posso atender um associado de 19 anos como uma pessoa de mais idade. A linguagem é diferente”* (Gerente de Agronegócios).

Quanto aos colaboradores, conflitos comportamentais são os mais evidenciados. Além das diferenças de personalidade entre colegas, muitos conflitos originam-se das cobranças e pressões quanto às atividades e metas. *“É cooperativa, mas é uma instituição financeira, e uma instituição financeira para se pagar, ela tem metas”* (Gerente de Pessoa



Física). Conforme relatos dos entrevistados, tais aspectos podem ocasionar ansiedade, competitividade, hostilidades e desavenças. “*Tem desgaste*” (Gerente de Pessoa Jurídica).

Promoção de colegas também pode gerar conflitos comportamentais. “*A pessoa tá ali há um tempo fazendo aquela atividade, se esforçando, vem outro colega e a pessoa achava que ia ser para ela aquela promoção, isso às vezes gera aborrecimentos*” (Caixa). Todos estes aspectos interferem na relação entre os colegas e no clima organizacional e, por consequência, na produtividade e nos resultados da agência e da cooperativa.

Falhas de comunicação ocasionam conflitos nos relacionamentos entre gestor e colaborador – “*se o gestor der margem para conflitos no sentido de que não ficou bem entendido, o colaborador tem dúvidas em relação ao porque ele está fazendo dessa forma, porque vale a tua colocação, não a minha* (Gerente Geral) – e nas relações entre sistema e agências – “*eles criam coisas, às vezes, sem consultar com quem está no balcão atendendo as pessoas e sabe muito mais do que as pessoas que estão em um escritório central e não estão vendo a pessoa com sua necessidade aqui na ponta*” (Gerente de Pessoa Física).

Verifica-se, ainda, a falta de entendimento do colaborador quanto à sua remuneração e benefícios – “*diversas vezes o colaborador não enxerga alguns benefícios que o Sicredi dá que efetivamente incorporam a sua remuneração*” (Gerente Geral) – e a burocracia nos atendimentos e processos de rotina. Conforme a Gerente de Pessoa Física: “*eles criaram vários relatórios que tu tem que fazer todo o dia. Eu tô atendendo e já puxo o próximo*”.

Levando em conta a falta de entendimento de associados e colaboradores, e as falhas de comunicação entre gestor e colaborador e entre sistema e agências, percebe-se que a origem destes conflitos está associada à *racionalidade limitada dos agentes* em decorrência da *assimetria de informações* (SILVA FILHO, 2006), o que – junto com as demais situações conflituosas evidenciadas – pode interferir nos resultados da agência.

Para tentar solucionar estas situações, os entrevistados são unânimes ao afirmar que a gestão humanizada contribui para minimizar conflitos nas cooperativas de crédito, no sistema e na agência Sicredi. “*O objetivo geral da gestão humanizada é não deixar chegar nesses conflitos, é proporcionar um ambiente que não tenha conflitos*” (Caixa).

Referente às estratégias e práticas de gestão humanizada mais assertivas para minimizar conflitos foram mencionadas: relações cordiais e de respeito; ambiente aberto e acolhedor; foco em soluções, atenção quanto ao perfil pessoal e profissional de gestores e colaboradores nas seleções e promoções de cargo; treinamentos comportamentais e de



autoconhecimento; e transparência quanto às ações desenvolvidas e resultados alcançados. Destacam-se, portanto, a espiritualidade das pessoas e da organização (DIAS, 2004), e a educação como processo de qualificação e a clareza de comunicação (BUENO, 2002).

Porém, só a gestão humanizada não é suficiente: *“uma gestão humanizada precisa ser comunicada, construída a partir de empatia, ser algo que se torne sustentável, que a organização como um todo inclua na sua forma de trabalho”* (Associada). Esta afirmação associa-se ao processo de transformação coletiva, conforme Closs e Antonello (2014).

Entre as práticas de humanização com resultados positivos para minimizar os conflitos na agência em estudo, foram elencadas principalmente o relacionamento próximo entre gestor e colaborador (BUENO, 2002) – *“baseado na comunicação do gestor para com seus colaboradores e nesse grau de abertura”* (Gerente Geral) – e deste com o associado.

Destacam-se, também, atividades de conhecimento e autoconhecimento entre gestão e colaboradores (VERGARA; BRANCO, 2001), seguidas por aspectos motivacionais (BUENO, 2002) de reconhecimento e valorização do trabalho das equipes e de cada colaborador pelos gestores, e de comunicação clara da gestão sobre a relevância das tarefas do colaborador para o alcance dos objetivos do Sicredi, da agência e do próprio colaborador, no atingimento mais eficaz das metas. O atendimento personalizado para os associados também foi mencionado. A colaboradora do Caixa reforça: *“tenho que me adaptar, às vezes mudar minha postura, desacelerar, falar com palavras mais simples”*.

Contudo, apesar da relevância destas estratégias e práticas, algumas situações demandam reformulações e melhorias sob o prisma da gestão humanizada para uma minimização mais efetiva dos conflitos e também para o alcance de resultados positivos e sustentáveis no cenário do cooperativismo de crédito e da agência em questão.

Quanto às práticas de gestão humanizada a serem otimizadas para minimizar os conflitos na agência, estas referem-se, prioritariamente, à inter-relação (VERGARA; BRANCO, 2001; SCUSSEL *et al.*, 2017) entre as agências, buscando incentivar a troca de experiências pessoais e profissionais entre gestores e colaboradores. Destacam-se, ainda, maior proximidade entre gestão, colaboradores e associados; desburocratização e flexibilização dos processos; maior participação do grupo nas decisões – remetendo a alguns fatores motivacionais pessoais evidenciados por Bueno (2002) –; mais reuniões estratégicas e de autoavaliação (VERGARA; BRANCO, 2001) entre os gestores; e a tecnologia como aliada na conveniência e na agilidade de serviços ao associado.



E apesar das ações do sistema e das agências Sicredi serem impactadas por um contexto maior, muitas vezes pelo cenário econômico que repercute no mercado das cooperativas de crédito, as ações internas também refletem em escalas mais amplas. Seja de forma negativa – através da constatação de conflitos de interesses que geram custos de agência – como de maneira positiva – por meio de práticas sustentáveis de gestão humanizada para o atendimento de diferentes demandas, buscando o equilíbrio de interesses, minimizando conflitos e reduzindo os custos de agência nas cooperativas.

## Considerações Finais

Considerando a relevância do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento da comunidade, a inter-relação de princípios do cooperativismo a gestão humanizada, o diferencial valorativo e competitivo deste tipo de gestão, e os conflitos nas cooperativas de crédito; este estudo cumpriu com os objetivos de identificar em que pontos e até que pontos os princípios, estratégias e práticas da gestão humanizada podem contribuir para a redução de conflitos de agência no cooperativismo de crédito, através da análise de uma agência da cooperativa Sicredi das Culturas, localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul.

Na agência estudada, as estratégias e práticas implementadas estão, em boa parte, relacionadas aos princípios, estratégias e práticas de uma gestão humanizada, destacando o relacionamento entre cooperados como principal marca do Sicredi e suas cooperativas.

E uma vez que a gestão humanizada está estreitamente relacionada aos princípios do cooperativismo, da governança corporativa e da responsabilidade social corporativa no sentido de buscar atender aos diferentes interesses como estratégia de sustentabilidade para contribuição com o mercado e a sociedade, de fato, ela contribui para a minimização de conflitos e custos de agência, no cooperativismo e na agência Sicredi estudada.

Os resultados acerca dos conflitos de agência no local analisado seguem o mesmo sentido que os estudos de Cook e Tong (1997), Desrochers e Fischer (2002) e Silva Filho (2006), ao passo que as estratégias e práticas de gestão humanizada para a minimização de conflitos neste mesmo local estão de acordo com os pressupostos de Vergara e Branco (2001), Bueno (2002), Dias (2004), Closs e Antonello (2014) e Scussel *et al.* (2017).

Além disso, os conflitos evidenciados na agência Sicredi – direitos difusos de propriedade, problema do horizonte, racionalidade limitada dos agentes e assimetria de



informações – demandam de estratégias e práticas de gestão humanizada efetivas, na medida em que a gestão humanizada contribui para minimizar conflitos e reduzir os custos de agência neste local e no sistema como um todo, principalmente por meio de estratégias e práticas fundamentadas na empatia, no diálogo, na transparência, no autoconhecimento, no conhecimento e na intercooperação entre os diversos membros envolvidos.

Estas estratégias e práticas de gestão humanizada estão refletidas especialmente na forma de comunicação e relacionamento entre as pessoas, que influenciam nas metodologias dos treinamentos, participações e autonomia em reuniões, e nos processos de acesso e troca de informações. Para tanto, é indispensável que esta ferramenta de gestão seja incorporada ao planejamento estratégico do sistema Sicredi e que seja construída conjuntamente, fazendo parte da filosofia e do dia a dia de trabalho de toda a instituição.

Sendo assim, a gestão pode atuar como cadeia interligada, proporcionando bem-estar a cada gestor, colaborador e associado, refletindo nas agências, sistema Sicredi, cooperativismo de crédito e em setores da sociedade. Ou seja, suas estratégias e práticas impactam amplamente, pois permitem ao Sicredi cumprir com sua missão de, como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

Constata-se, por fim, as contribuições teóricas e práticas do estudo para a Teoria da Agência e sua relevância para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da administração, do desenvolvimento regional e da psicologia, bem como para gestores, colaboradores e demais grupos envolvidos no sistema Sicredi e no cooperativismo de crédito como um todo.

Com o objetivo de ampliar o estudo, sugere-se pesquisas sobre a temática em outras agências Sicredi e outras cooperativas de crédito e instituições financeiras, em diversas escalas territoriais. Para investigar outras possibilidades, indica-se estudos com outros perfis de cooperativas. E como complementação teórica diferenciada, sugere-se pesquisas sobre as influências da gestão humanizada no desempenho socioeconômico de cooperativas.

## Referências Bibliográficas

BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Trad. Ricardo Brinco. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2002.

BARREIROS, R. F. **Tradução e controle da estratégia em cooperativas agroindustriais: proposta de um mapa estratégico**. 2012. 359f. Tese (Doutorado em Administração)



Estratégica) – Programa de Doutorado em Administração. Pontifícia Universidade Católica do Paraná – Escola de Negócios, Curitiba.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. 2018a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm). Acesso em: 19 nov. 2018.

BRASIL. **Resolução nº 3.859, de 27 de maio de 2010.** Altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito. Brasília, DF: Banco Central do Brasil. 2018b. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49615/Res\\_3859\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49615/Res_3859_v1_O.pdf). Acesso em: 19 nov. 2018.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC**, ano 4, n. 6, 1 sem. 2002.

BÜTTENBENDER, P. L. Desenvolvimento cooperativo. In: GRIEBELER, M. P. D.; RIEDL M. (org.). **Dicionário de Desenvolvimento Regional e temas correlatos**. Uruguaiana: Conceito, 2017.

CIANCANELLI, P.; GONZALEZ, J. A. R. Corporate governance in banking: a conceptual framework. **European Financial Management Association Conference**, Atenas, p. 1-28, jun. 2000.

CLOSS, L.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem de gestores no contexto das transformações contemporâneas no mundo do trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 39, p. 146-163, ago. 2014.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, New Series, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

COOK, M. L.; TONG, L. Definitional and classification issues in analyzing cooperative organizational forms. In: COOK, M. L. *et al.* **Cooperatives: their importance in the future food and agricultural system**. The Food and Agriculture Marketing Consortium. 1997.

CUEVAS, C. E.; FISCHER, K. P. **Cooperative financial institutions: issues in governance, regulation, and supervision**. Washington: The World Bank, 2006.

DESROCHERS, M.; FISCHER, K. P. Corporate governance and depository institutions failure: the case of an emerging market economy. **CIRPÉE Working Paper**, Canadá, n. 1-2, p. 1-44, jul. 2002.

DIAS, M. O desafio da gestão de pessoas diante da necessidade de conciliação entre competitividade e humanização. **Revista de Administração da UNIMEP – RAU**, v. 2, n. 2, p. 66-76, mai./ago. 2004.



FRANCISCO, J. R. S. *et al.* A importância das cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento regional: um estudo na SICOOB Credicampo. In: CONGRESSO VIRTUAL DE ADMINISTRAÇÃO, 6, 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...]. São Paulo: Convibra, 2009.

FRANTZ, W. **Associativismo, cooperativismo e economia solidária**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do Neo-Institucionalismo. **Lua Nova**, n. 58, p. 193-224, 2003.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Princípios básicos**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa/principios-basicos>. Acesso em: 19 nov. 2018.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 48, n. 2, p. 87-125, abr./jun.2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2016.

NASCIMENTO, E. P. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v. 6, n. 74, p. 51-64, 2012.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **O que é cooperativismo**. 2018a. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 19 nov. 2018.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo: gerando trabalho e emprego**. 2018b. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/noticia/21082/cooperativismo-gerando-trabalho-e-emprego>. Acesso em: 19 nov. 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Governança corporativa na prática: integrando acionistas, Conselho de Administração e Diretoria Executiva na geração de resultados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, p. 1-17, jan./fev. 2011.



SARTOR, C. R.; KNUPPEL, M. A. As relações entre o econômico e o social no cooperativismo: algumas reflexões. **Publica Cresol**, p. 1-11. 2016.

SCUSSEL, F. B. C. *et al.* O que é, afinal, Marketing de Relacionamento? Uma proposta de conceito unificador. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 20, n. 48, p. 9-23, ago. 2017.

SICREDI. **Sicredi está entre as 150 Melhores Empresas para Trabalhar pelo oitavo ano consecutivo**. 2018. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/noticia/sicredi-recebe-premio-melhores-empresas-para-trabalhar>. Acesso em: 19 Nov. 2018.

SICREDI DAS CULTURAS RS. **Relatório**. 2017.

SILVA FILHO, E. B. A Teoria da Firma e a abordagem dos custos de transação: elementos para uma crítica institucionalista. **Pesquisa & Debate**, v. 17, n. 2, p. 259-277, 2006.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

WESTLEY, G. D.; BRANCH, B. (org.). **Safe money: building effective credit unions in Latin America**. Washington: Inter-American Development Bank and World Council of Credit Unions, 2000.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2002.

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