

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

JOEL STROSSI

**MODELO DE GESTÃO POR PROPÓSITO E MODELO COMERCIAL:
Um Estudo de Caso na Cooperativa Sicredi Serrana**

**São Leopoldo
2020**

JOEL STROSSI

**MODELO DE GESTÃO POR PROPÓSITO E MODELO COMERCIAL:
Um Estudo de Caso na Cooperativa Sicredi Serrana**

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

Orientador: Prof. Dr. Lucas Henrique da Luz

São Leopoldo

2020

Dedico o presente trabalho a meu filho Lucas, e minha filha Ana Laura, os quais me encorajam e me inspiram na busca de ser uma pessoa melhor a cada dia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha esposa, Daniela, pelo estímulo aos estudos e por ter me proporcionado o devido tempo para que eu pudesse me dedicar integralmente a este trabalho e ainda, por muitas vezes me orientar.

Agradeço a Cooperativa Sicredi Serrana por me dar a oportunidade de ser um colaborador e conhecer mais sobre o cooperativismo.

Agradeço a Unisinos pela oportunidade de fazer essa especialização, além do ambiente criativo e amigo que nos foi proporcionado.

Agradeço ao presidente da Cooperativa Sicredi Serrana, Marcos André Balbinot, pela disponibilidade e contribuições fornecidas para este trabalho.

Agradeço aos meus colegas de trabalho que contribuíram para que eu pudesse frequentar este curso, em especial aos que participaram das entrevistas sobre este modelo de trabalho.

Agradeço ao corpo docente, direção e administração dessa Universidade que de alguma maneira contribuíram para a ampliação de meus conhecimentos.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Lucas Henrique da Luz, por compartilhar um pouco de seu vasto conhecimento acadêmico.

Agradeço aos colegas, novos amigos e companheiros que fiz nessa jornada, e que passam a fazer parte da minha vida.

Agradeço imensamente a Deus, por ter chegado até aqui.

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar como a Sicredi Serrana de Carlos Barbosa trabalha o seu modelo comercial na perspectiva do relacionamento por propósito e como este impacta na cooperativa, nos seus colaboradores e em seus associados. Para tanto, a fundamentação teórica abordou a evolução histórica e conceitual do cooperativismo, a gestão por propósito, alguns de seus princípios e virtudes deste modelo de trabalho que traz como seu propósito “fazer o mundo prosperar”, os sentidos de uma gestão por propósito e sua relação com o indivíduo, que tem em seus pilares o autodesenvolvimento e a autonomia. Os dados foram coletados através de levantamento bibliográfico, análise de documentos e entrevistas semiestruturadas. Como principais resultados a pesquisa demonstra que o modelo de gestão por propósito da Sicredi Serrana, para os envolvidos é um modelo transformador, no jeito de conduzir e de tomar as decisões na cooperativa. Ao mesmo tempo veio ao encontro de alcançar um modelo mais humanizado de trabalho, principalmente para a equipe de colaboradores e levando isso para o seu quadro de associados, o objetivo principal é trazer uma qualidade de vida para todos os envolvidos, não se esquecendo da sustentabilidade da cooperativa quanto a sua dupla natureza, jurídica e de sociedade de pessoas.

Palavras-chave: Modelo comercial. Associados. Comunidade. Fazer o bem. Cooperativismo.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sociedade Cooperativa X Banco Comercial.....	27
Quadro 2 – Estrutura das Entrevistas.....	41
Quadro 3 – Comparativo com outras Cooperativas + de um bilhão de ativos.....	46
Quadro 4 – Comparação Coop. em NPS – Coop. + de um bilhão de ativos.....	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de Atuação da Sicredi Serrana.....	42
Figura 2 – Localização Estadual.....	43
Figura 3 – Classificação dos clientes conforme Notas Dadas em Pesquisa.....	48
Figura 4 - Reunião do Agronegócio.....	51
Figura 5 – Fundo Social – entrega das contemplações dos Projetos.....	52
Figura 6 – Círculo Virtuoso Sicredi Serrana.....	54
Figura 7 – Associados como foco principal.....	55
Figura 8 – Bons Negócios.....	56
Figura 9 – Resultados.....	57
Figura 10 – Compromisso com a comunidade.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação de Mercado: Depósito e Crédito.....	44
Gráfico 2 – Participação de Mercado em Percentuais.....	45
Gráfico 3 – Demonstrativo de NPS.....	47
Gráfico 4 – Evolução da NPS-Evolução da satisfação do associado nos últimos cinco anos..	48

LISTA DE SIGLAS

ABCOOP	Associação Brasileira de Cooperativas
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ACI	Associação do Comércio, Indústria e Serviços de Carlos Barbosa
CECRED	Central de Cooperativas de Crédito do Brasil
CMN	Conselho Monetário Nacional
CONFESOL	Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária
EFASERRA	Escola Família Agrícola da Serra Gaúcha
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
FATES	Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social
NPS	Net Promoter Score
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
STR	Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Carlos Barbosa
UNICRED	Cooperativas de Crédito dos Profissionais da Área de Saúde
UNIMED	Confederação Nacional das Cooperativas Médicas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Problema de Pesquisa.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.3 Objetivos Específicos.....	15
1.4 Justificativa.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Início do Cooperativismo Moderno e seus Princípios.....	19
2.1.1 Cooperativismo no Brasil e Datas Históricas.....	22
2.1.2 Cooperativismo e Cooperativismo de Crédito.....	23
2.1.3 Início do Cooperativismo de Crédito no Brasil.....	25
2.1.4 Cooperativismo de Crédito.....	27
2.1.5 Tipos de Cooperativismo de Crédito.....	28
2.1.6 Representações das Cooperativas.....	30
2.2 Gestão por Propósito.....	33
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	38
3.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa.....	39
3.3 Técnicas de Coleta de Dados.....	40
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	42
4.1 Cooperativa Sicredi Serrana.....	42
4.1.1 Como são Contabilizadas as Notas.....	47
4.1.2 Ações Sociais da Sicredi Serrana.....	50
4.2 Modelo de Gestão por Propósito na Cooperativa Sicredi Serrana.....	52
4.2.1 As Principais Características do Modelo de Gestão por Propósito.....	58
4.2.2 Gestão por Propósito x Produtos e Serviços.....	61
4.2.3 Em Relação ao ser Cooperativa, como este Modelo se Comporta.....	64
4.3 Comunicação deste Modelo.....	65
4.3.1 Pontos Fortes e Fracos desta Comunicação.....	67
4.4 Os Principais Impactos para a Cooperativa e seus Associados.....	69
4.4.1 A Gestão por Propósito e a Efetivação da Essência Cooperativa.....	70
4.4.2 Equilíbrio entre Metas e Gestão por Propósito.....	71
4.5 O que pode Melhorar na Gestão por Propósito.....	73

4.6 Síntese da Análise: Algumas Considerações.....	76
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS.....	80

1 INTRODUÇÃO

Segundo as ideias do capitalismo consciente é possível que as empresas contribuam para o bem-estar da sociedade ao mesmo tempo em que geram lucros para seus acionistas, neste tipo de economia há uma preocupação crescente com a degradação ambiental e com a disseminação da miséria mundial, estes dois principais temas, só terão solução com a conscientização das empresas privadas em focar em negócios sustentáveis. (ANNAN, [entre 1997 e 2006] apud NA PRÁTICA, 2020).

Capitalismo consciente é uma prática na condução de negócios – aplicada por grandes corporações, empresas, entidades sem fins lucrativos e outras organizações – que cria, simultaneamente, diferentes valores para todas as partes interessadas (*stakeholders*) como financeiro, intelectual, físico, ecológico, social, cultural, emocional, ético e até mesmo desenvolvimento. Nesta forma de pensamento os negócios não se restringem apenas à geração de lucro, renda e emprego, mas também a valores de bem-estar social. (VASCONCELLOS, 2020).

Segundo a mesma fonte, o capitalismo consciente defende uma nova era econômica e exalta que o capitalismo convencional está com a credibilidade em baixa e isso se dá ao fato que os stakeholders não estão inteiramente imbuídos de um propósito, apenas cumprem o que lhes é pedido ou o que está dentro de sua função, em especial os que recebem salários. Ainda temos que os shareholders, que são os donos ou quem colocou dinheiro no negócio, querem o seu retorno a qualquer custo. Para estes não existe propósito, só interessa o lucro financeiro. Thomas Eckschmidt, diretor-geral do Instituto Capitalismo Consciente Brasil traz em sua palestra dados que revelam que empresas que têm um propósito para além do lucro, acabam por ter maior crescimento, chegando a atingir dez vezes o crescimento de uma empresa tradicional. O lucro passa a ser uma consequência desta crença ou propósito. Destaca que o Capitalismo Consciente não é uma forma revolucionária, que é implantado de baixo para cima, mas sendo de suma importância que a iniciativa seja dos seus diretores que devem apresentar uma visão no propósito e assim, devem disseminar aos demais envolvidos o objetivo proposto, a fim de que haja o engajamento de todos. (PROJETODRAFT, 2020).

Cabe destacar que o capitalismo consciente geralmente se desenvolve em empresas consolidadas principalmente no quesito financeiro, pois se percebe que, geralmente, seus stakeholders estão mais envolvidos não só com a empresa, mas também com a comunidade onde atuam e conseqüentemente, apresentando uma responsabilidade com todo o mundo, com o bem-estar de todos os envolvidos de uma ou de outra forma naquele contexto.

De acordo com Dalcastel (2018, p. 194), a atividade econômica deve atender aos interesses materiais da humanidade. De modo não diverso, deve ser entendida a função social da empresa: com sua atuação na organização dos fatores de produção, as companhias devem produzir mercadorias de modo a gerar desenvolvimento e atender às necessidades materiais de uma população na qual está inserida. No entanto, de modo algum, será justificável a ofensa aos direitos humanos internacionalmente reconhecidos perpetradas no âmbito de atuação das companhias. Quando um grupo de pessoas encontra-se em situação desfavorável ou as margens da sociedade, se percebe movimentos nestes grupos e movidos pelas dificuldades, reinventam a maneira de se viver e se relacionar nesta coletividade.

Para Schneider (2019, p. 78) processos sociais são as formas pelas quais os indivíduos se relacionam uns com os outros, ou seja, as formas de estabelecer as relações sociais. Os processos sociais estão presentes em toda a sociedade, por exemplo: quando um grupo de pessoas se organiza para limpar uma casa; quando uma pessoa assimila, mesmo que inconscientemente, a forma de falar de outra; quando um país entra em guerra com outro; etc. Isso nos remete as transformações econômicas e sociais vividas na metade do século XVIII. No auge da revolução industrial, que em busca de um comércio mais justo, influíram sobre os pioneiros do cooperativismo. (SCHNEIDER, 2019, p. 15).

Estas influências que pairaram sobre os pioneiros de Rochdale, também, de alguma forma, influíram todo o capitalismo da época, pois fizeram com que as empresas se regulassem ou acompanhassem o movimento do mercado local, com preços e medidas mais justas. (SCHNEIDER, 2018, p. 128).

Cabe esclarecer que as empresas, de maneira geral, podem conciliar o lucro e seus impactos sociais e ambientais. As cooperativas por terem em sua essência a dupla dimensão, ou seja, serem antes de tudo associação de pessoas e não de capital, ao mesmo tempo em que têm a dimensão de empresas e também terem seus associados como donos e usuários da organização, devem fazer isso enquanto uma obrigação, para não tornarem-se, simplesmente, sociedades de capitais não preocupadas com as pessoas, com as comunidades, com o seu entorno e com o globo de maneira geral.

Schneider (2019, p. 163) traz algumas semelhanças entre o modelo cooperativo e o Capitalismo Consciente, entre estas cita: uma vida mais digna, um crescente bem-estar, maior estabilidade e segurança, protagonismo e participação, fidelização e integralização de todos os envolvidos, através da solidariedade, da democracia e participação, da autonomia e autogestão e da justiça e equidade.

As cooperativas têm seu regime jurídico instituído pela Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971 e são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria e a legislação as classifica como sociedade simples, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados. Diante do conceito legal, Art. 4º da Lei n.º 5.764/71, as cooperativas têm as seguintes características: são sociedades de pessoas (característica imprescindível para formação e constituição da cooperativa), forma e natureza jurídica própria, sua natureza é civil, não são sujeitas a falências, e seu objetivo principal é a prestação de serviço. Assim, o Art. 3º da Lei n.º 5.764/71 apresenta que pessoas nesse contrato se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro. (MOTTA; SILVA; GONÇALVES, 2020).

Para Figueiredo (2016, p. 415 apud MILLS E DAVIES, 2013) as cooperativas são uma forma de organização empresarial, que têm o centro de sua atividade, o ser humano, são eficiente e efetiva em fazer negócios, controlados democraticamente e que tem em consideração um conjunto alargado de necessidades humanas enquanto as tomadas de decisões.

Observando-se a definição de cooperativa, suas características, princípios e preceitos legais, percebe-se que elas precisam estar para além de sociedades de capital e precisam operar de forma consciente, sustentável e positiva, avançando para além da questão econômica, sem esquecer esta dimensão. Algo que, de alguma maneira, faz com que as cooperativas ao atuarem dentro do capitalismo, sejam obrigadas a fazê-lo de forma consciente.

No Brasil as cooperativas estão divididas em sete ramos: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; saúde; trabalho; produção de bens e serviços e transporte. (OCB, 2020). Todas elas precisam atuar para além da dimensão econômica, fazendo com que seu modelo de negócios dê conta da sua dupla dimensão, anteriormente citada.

Cada cooperativa possui um modelo de gestão e um modelo comercial, sendo este último o que descreve o perfil de seus donos ou diretores. Este perfil pode representar o momento de cada empresa ou o comportamento do mercado onde atua e ainda a maneira que seus shareholders se posicionam frente ao mercado de atuação, este modelo pode ser mais agressivo comercialmente ou menos agressivo.

Para Ferreira, Cardoso, Correia e França (2009, p. 10) o conceito de modelo de gestão é a união das palavras modelo e gestão, ambas derivadas do latim. A palavra modelo deriva de módulos, conduz a molde, forma, e podemos definir modelo como aquilo que serve de

exemplo ou norma em determinada situação. A palavra gestão também derivada do latim “gestio.onis”.

Não se pode fugir da visão tradicional de que gerir significa organizar e modelar, por meio de instrumentos ou técnicas adequadas, desta maneira os modelos de gestão compreendem forma e função.

Toda empresa consciente tem um propósito maior, que aborda uma série de questões fundamentais. Por que existimos? Por que precisamos existir? Quais contribuições queremos dar? O mundo fica melhor com nossa presença? O propósito é a cola que mantém a empresa unida, o líquido amniótico que nutre de vida a força organizacional (MACHEY, 2014, p. 49), logo a gestão por propósito, entende que a empresa mantém o foco nas respostas para as perguntas que definem o propósito. O mesmo autor cita que um propósito convincente reduz atritos dentro da organização e em seu ecossistema porque faz todos seguirem a mesma direção em um harmônico movimento coletivo. Já a coletividade é a base de qualquer cooperativa. Diante disso poderíamos pensar que existe um propósito em todas elas ou que mesmo antes de se constituir uma cooperativa possamos falar que esta ou a união de pessoas são as respostas para a pergunta que define um determinado propósito.

1.1 Problema de Pesquisa

Dentro deste contexto em que as cooperativas são, por essência, chamadas a atuarem com propósito, com consciência dentro das suas comunidades e regiões, dentro do país e do globo, é que se encontra também a Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento de Carlos Barbosa Ltda - Sicredi Serrana, que é foco do presente estudo.

A Sicredi Serrana é uma cooperativa de crédito que está presente e consolida a marca Sicredi na região Serrana e no Vale do Caí no Estado do Rio Grande do Sul, seu modelo comercial está atrelado à gestão por propósito e não a metas em produtos e serviços. (Marketing da Sicredi Serrana, 2019).

Para a Sicredi Serrana um dos fatores que define a gestão por propósito ocorre quando o resultado deixa de ser foco principal dos gestores e passa a ser consequência do bom trabalho realizado e da qualidade de entrega ao cliente. Neste modelo valorizam-se as relações humanas, os processos de aprendizado e o fazer juntos, buscando a consciência e competência coletiva para a resolução de problemas e criação de valor. (SERRANA, 2018).

Dentro desta perspectiva, aprofunda-se o debate sobre os valores virtuosos, o propósito da cooperativa e o seu vínculo com o propósito de vida de cada colaborador. O

desafio da cooperativa é conhecer o associado e entregar para ele alternativas e opções mais adequadas para a sua necessidade. (Marketing da Sicredi Serrana, 2016).

Segundo o gerente da agência Sicredi de Carlos Barbosa, Moacir Rektenwaldt, ao que segue a gestão por propósito, tudo começa pela missão da cooperativa, que é contribuir com o desenvolvimento dos seus associados e de sua comunidade. Todos os colaboradores recebem treinamento sobre gestão financeira, cooperativismo e sobre como acontece o círculo virtuoso. Este círculo virtuoso ensina que através do interesse verdadeiro pela comunidade é que a cooperativa atinge os resultados desejados e junto com a sua comunidade se desenvolve cada vez mais. Moacir ressalta ainda que entre os colaboradores que recebem os treinamentos alguns se destacam e propagam o conhecimento para toda a comunidade de forma voluntária, através de palestras que acabam atraindo o interesse de empresas públicas e privadas, as quais adotam o objetivo da Sicredi Serrana que tem como propósito: “fazer o mundo prosperar”.

Diante deste contexto emerge a questão problema do presente estudo: como a Sicredi Serrana de Carlos Barbosa trabalha o seu modelo comercial na perspectiva do relacionamento por propósito e como este impacta na cooperativa, nos seus colaboradores e em seus associados?

1.2 Objetivos

Analisar como a Sicredi Serrana de Carlos Barbosa trabalha o seu modelo comercial na perspectiva do relacionamento por propósito e como este impacta na cooperativa, nos seus colaboradores e em seus associados.

1.3 Objetivos Específicos

Descrever o modelo por propósito da cooperativa Sicredi Serrana, identificando suas principais características e como ele se relaciona com o modelo comercial da instituição.

Identificar as estratégias utilizadas pela cooperativa para comunicar e efetivar o seu modelo de gestão por propósito.

Compreender os principais impactos do modelo de gestão por propósito da cooperativa em relação aos seus associados e colaboradores e a própria cooperativa

Sugerir ações que possam qualificar a efetivação e os impactos do modelo de gestão por propósito utilizado pela cooperativa em estudo, se for o caso.

1.4 Justificativa

O tema da presente pesquisa, gestão por propósito em uma cooperativa, tem relevância para as organizações de forma geral, tendo em vista que o modelo de relacionamento comercial não é exclusivo para cooperativas, mas pode ser implantado em qualquer organização. Isso leva a crer que talvez sejam as cooperativas que copiaram o modelo de trabalho das empresas capitalistas. Há exemplos de gestão por propósito, no livro *Capitalismo Consciente* de John Mackey (2013), que conta a trajetória de sucesso de sua empresa que trabalha com um propósito maior que unicamente o lucro. Neste livro o autor traz um modelo semelhante, como fórmula de sucesso e nos remete a reflexão de que tanto empresas capitalistas como cooperativas podem ter imensos ganhos se tirar o foco do lucro e se guiar por um propósito de construir um mundo mais humano com olhar para as pessoas ou exemplarmente ao modelo estudado nesta pesquisa. Portanto, a presente pesquisa se torna relevante para as organizações, visto que traz informações que facilita e beneficia o entendimento da prática da gestão por propósito que pode ser favorável para muitas organizações.

O assunto da pesquisa também é relevante para as cooperativas, uma vez que elas têm em seus princípios a ajuda mútua, onde um ajuda o outro, onde os negócios acontecem e trazem benefícios ao todo, sem que alguém tenha que perder. Este modelo de gestão por propósito busca alcançar os seus objetivos através do bom trabalho realizado e da qualidade de entrega ao cliente, sendo assim, valorizam-se as relações humanas.

A pesquisa pretende trazer as cooperativas um modo diferente de olhar e praticar seus princípios, objetivando a criação de condições para que as mesmas se fortaleçam utilizando uma gestão mais humanizada. O modelo de gestão por propósito da cooperativa estudada chamou atenção do pesquisador por ser pouco difundida neste meio de negócio.

Estudar o modelo de negócios por propósito da Cooperativa Sicredi Serrana permite que as demais cooperativas façam uma reflexão sobre os seus propósitos, ou sua missão, voltando ou mantendo o olhar para atender a real necessidade de seus sócios trazendo qualidade de vida para a comunidade onde atuam, conforme a realidade de cada cooperativa.

O pesquisador deste trabalho atua no modelo comercial citado acima e muitas vezes percebe que o modelo proposto pela cooperativa é imensamente vantajoso para os associados e para ela própria, mas também percebe que está mais internalizado nos colaboradores do que em seus associados.

Os colaboradores por talvez identificarem-se com o propósito da cooperativa e possivelmente compreender os princípios do cooperativismo, buscam oferecer o que é mais conveniente ao associado e isso pode trazer como consequência positiva, novos negócios e novos associados.

Para os associados a cooperativa talvez seja a instituição que melhor lhes atende e muitos não sabem de todo o esforço empregado neste modelo de atendimento, mesmo com a cooperativa fazendo imensos esforços para que seu quadro social e comunidade em geral entendam o modelo proposto pela mesma, e talvez não tendo o mesmo entendimento sobre o cooperativismo, tanto quanto os colaboradores que vivem neste modelo de negócios, alguns destes associados acabam por fazer parte de seus negócios em outras instituições, muitas vezes por pensar unicamente no negócio que está sendo buscado daquele momento.

Outro objetivo deste trabalho é trazer informação a quem tiver posse do mesmo, de que em uma cooperativa, onde busca se vivenciar um propósito de beneficiar os seus associados e a comunidade que está inserida, não só os associados podem fazer negócios com resultados imediatos, mas pode também fortalecer toda a cadeia econômica desta comunidade, e ainda destacar que fortalecendo a sua cooperativa, poderá fortalecer a si mesmo.

Diante disso é importante que a cooperativa estudada busque compreender esta visão dos associados e encontre maneiras de comunicar ao associado de forma a ser entendida, para que se efetive em sua totalidade a intenção de cumprir com eficácia o seu modelo de negócio por propósito.

O pesquisador iniciou suas atividades como colaborador na Cooperativa Sicredi Serrana em março de 2010. No decorrer de suas atividades dentro da cooperativa acompanhou a transição do processo de gestão entre o modelo convencional (voltado a metas) e a efetivação do modelo voltado ao propósito da organização. Os resultados identificados neste processo motivaram o desenvolvimento da pesquisa voltada a evidenciar este modelo e seus benefícios.

A cooperativa em estudo defende que seu modelo comercial por propósito visa algo maior do que apenas o resultado, o objetivo é fazer a diferença na comunidade onde atua, deixando mais que o valor financeiro. Busca deixar um legado ou uma reflexão de como seria se trabalhassem de forma convencional. Interessa ao pesquisador compreender se todo este modelo é realmente positivo e se realmente é trabalhado desta forma o modelo comercial por propósito.

Este modo de gestão parece pequeno, frente ao comércio tradicional, mas nota que este modelo vem ganhando espaço em todo o mundo, isso se dá ao fato que quando a

instituição consegue transmitir o seu propósito e este entendido, passa a ser o propósito de todos os envolvidos com este meio e ainda, existe uma coerência e consistência em suas atitudes, faz com que tudo conspire a favor de novos negócios, onde todos possam ganhar sem que alguém tenha que perder, isso acaba por formar um círculo virtuoso que só tende a crescer.

Visto os benefícios e a forma de como se constitui um círculo virtuoso de bons negócios, também motivam o pesquisador a difundir o modelo trabalhado pela cooperativa em estudo.

A importância da gestão por propósito vai além da geração de empregos, resultados positivos e a satisfação de seus associados ou clientes. Também faz aflorar um extraordinário poder de engajamento de todos os envolvidos, inspira e gera uma imensa satisfação em quem faz parte deste modelo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo iniciamos falando das motivações que levam a ser constituída uma cooperativa e a força do cooperativismo, como solução para uma classe oprimida ou desfavorável. Também traremos o conceito de cooperativa e cooperativismo, os benefícios trazidos pelo cooperativismo, conheceremos os princípios do cooperativismo moderno e ainda um pouco da história das primeiras cooperativas na Inglaterra e no Brasil.

Em seguida veremos datas históricas e alguns decretos que moldaram o cooperativismo no Brasil. Seguimos ainda falando das cooperativas de crédito, seus conceitos, tipos de cooperativas de crédito, a iniciação do cooperativismo de crédito no Brasil e suas dificuldades e motivações vividas pelos precursores da primeira cooperativa de crédito da América Latina. Os modelos das cooperativas Raiffeisen e Luzzatti, que foram trazidos para o Brasil e suas diferenças ou semelhanças. Ainda relataremos as representações do cooperativismo no Brasil e no Mundo e os níveis de cooperativas de crédito.

O assunto na sequência é a gestão por propósito, alguns de seus princípios e virtudes deste modelo de trabalho que traz como lema “um mundo melhor”, os sentidos de uma gestão por propósito e sua relação com o indivíduo, que tem em seus pilares o autodesenvolvimento e autonomia. Além disso, o que significa ter um propósito e possibilidades de desenvolvimento de uma gestão por propósito e a visão de sustentabilidade vivida nesta filosofia.

2.1 Início do cooperativismo moderno e seus princípios

Os princípios do cooperativismo criado na Inglaterra em 21 de dezembro de 1844 no bairro de Rochdale, em Manchester, onde 27 tecelões e uma tecelã fundaram a primeira cooperativa com os princípios cooperativos que seguimos hoje “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale”.

Para Schneider (2018, p. 11) o movimento que deu origem ao cooperativismo moderno, conhecido como Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, tem semelhança com as demais cooperativas, das quais temos registros, onde uma classe que se encontra desfavorável ou se sentindo marginalizada pela sociedade, se mobiliza para exigir melhores condições.

O mesmo autor traz que no auge da revolução industrial o trabalhador era submetido a uma jornada de trabalho de 14 a 16 horas, inclusive mulheres e crianças. Estas eram

aproveitadas especialmente nas minas de carvão, prejudicando prematuramente a sua saúde. Não havia nesta época nenhuma legislação trabalhista ou previdenciária, nem sindicatos que defendessem a classe trabalhadora, que se achava totalmente à mercê das condições impostas pelos empresários industriais. Por outro lado, os trabalhadores eram enxotados do interior rural para dar lugar à expansão das pastagens para criação de ovelhas, cuja lã era demandada pelas indústrias de fiação e tecelagem. Junto aos polos de industrialização, os trabalhadores amontoavam-se nas vilas operárias da época, sem ou com quase nenhum serviço de infraestrutura urbana por parte dos poderes públicos. E ali, em sua maioria analfabetos, eram explorados pelos comerciantes que os fraudavam nos pesos, e nas medidas ou na qualidade das mercadorias.

Ainda Schneider (2018) fala que os iniciadores de cooperativas e particularmente, os Pioneiros da Cooperativa de Rochdale também foram defrontados e reprimidos com muita violência, alguns migraram para outros países ou retornaram ao campo fundando colônias agrícolas de caráter comunitário. Muitos dos que se mantiveram, fundaram cooperativas de consumo, de serviços ou de produção industrial, visando dar a seus companheiros instrumentos que os libertassem da exploração ou, pelo menos, atenuassem o processo de exploração a que eram submetidos.

Os princípios são o que regem o cooperativismo, como os mandamentos de um livro sagrado, estes princípios devem ser seguidos ao pé da letra, para que a cooperativa e seus associados se mantenham em um único propósito, sempre buscando a qualidade de vida para o meio onde estão inseridos. Os princípios do Cooperativismo foram criados, estudados e avaliados por líderes e pensadores, com ideais baseados na cooperação. Estes princípios foram aprovados e colocados em prática quando da fundação da primeira cooperativa formal do mundo, na Inglaterra, em 1844. Com a evolução e a modernização do cooperativismo e da economia mundial, os princípios cooperativistas foram reestruturados e adaptados à realidade do mundo atual, em três congressos mundiais, 1937 em Paris, 1966 em Viena e sendo que a última redação é de 1995, em Manchester. (PERIUS, 2019, p. 39).

Os princípios do cooperativismo, vigentes atualmente são:

a) **ADESÃO LIVRE E VOLUNTÁRIA:** as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo ou gênero, social, racial, política e religiosa.

b) **GESTÃO DEMOCRÁTICA:** as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais

membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

c) **PARTICIPAÇÃO ECONÔMICA**: os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros podem receber, habitualmente, havendo condições econômicas financeiras para tanto, uma remuneração sobre o capital integralizado, como condição de sua adesão.

d) **AUTONOMIA E INDEPENDÊNCIA**: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem o capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

e) **EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO**: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

f) **INTERCOOPERAÇÃO**: as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

g) **INTERESSE PELA COMUNIDADE**: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.(MEINEN e PORT, 2014).

Os princípios do cooperativismo são o alicerce ou a base do cooperativismo. É baseado neles que se constrói uma cooperativa sólida e conseqüentemente uma sociedade mais justa e participativa. Para Sousa (2009) os princípios têm o significado que nas sociedades cooperativas, todos devem participar da gestão do negócio, de forma democrática, bem como partilhar os princípios da solidariedade com outras cooperativas e com o restante da sociedade, neste prisma podemos entender que os princípios do cooperativismo seriam os propósitos do cooperativismo, e ainda que estes princípios, como propósitos têm o objetivo de construir uma sociedade justa e humana, trazendo o bem comum a todos.

Percebe-se neste contexto que a gestão por propósito, tema desta pesquisa, não é uma inovação dentro do cooperativismo, mas sim que pode ser um olhar mais amplo sobre os seus

princípios que desde sempre trazem um olhar para o bem comum e o desenvolvimento do ser humano.

2.1.1 Cooperativismo no Brasil e Datas Históricas

No Brasil seguimos os princípios do cooperativismo moderno, formalmente a primeira cooperativa constituída no Brasil tem data de 1889. Era a Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, voltada para a produção agrícola. Entretanto, desde a época da colonização, a cooperação já era observada no país. Apesar de existir há muito tempo, o modelo só ganhou representatividade considerável em 1969, com a criação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), a qual substituiu a Associação Brasileira de Cooperativas e a União Nacional de Cooperativas (COOPERATIVISMO, 2016).

Também encontramos outros relatos de cooperativa no Brasil que trazem a data de 1610, formada pelos padres jesuítas que vieram para o Brasil catequizar os índios primitivos e tinha o modelo solidário fundamentada no trabalho coletivo, no bem-estar do indivíduo e de sua família e no amor a Cristo. Este movimento perdurou por mais de 150 anos, mas oficialmente não está documentada como uma cooperativa. (COOPERATIVISMO, 2016).

Entre as datas que mais marcaram negativamente o cooperativismo no Brasil, foi o ano de 1962, nesta época o Brasil vivia o regime da ditadura militar, este modelo de comando não percebia o cooperativismo como benefício, mas sim como uma ameaça a ordem e desta forma acabaram por retirar das Cooperativas partes das suas condições de funcionamento. As mesmas foram impedidas de captar recursos em depósitos à prazo (aplicações) e seus empréstimos tinham taxas de juros controladas. O depósito à vista não foi proibido, mas como as cooperativas não tinham cheque compensável não havia incentivo para o associado deixar seus recursos parados a juro zero. O crédito rural podia ter como taxa máxima 13% ao ano, devendo 80% da carteira de crédito ser alocada neste segmento e o crédito geral podia ser emprestado a 24% ao ano, podendo emprestar os 20% restantes. Estas taxas de juros limitadas tinham como agravante a inflação da época, que em 1964, por exemplo, foi de 91,8% ao ano que após a ação do governo reduziu para 22%, em 1968, (COOPERATIVISMO, 2020).

Segundo a mesma fonte, no ano de 1971 o governo sanciona a Lei nº 5.764/71, instituindo o regime jurídico vigente das sociedades cooperativas, esta lei define a cooperativa como sociedade de pessoas de natureza civil. Também podemos falar da constituição Federal de 1988, que em seu artigo 192 incluiu as Cooperativas de Crédito no Sistema Financeiro Nacional, dando um novo horizonte ao futuro das mesmas e ainda, o que foi para muitos um

divisor de águas no cooperativismo de crédito. A Resolução nº 2.193, de 1995, que permitiu a constituição de bancos comerciais controlados por cooperativas de crédito, os bancos cooperativos, surgem em seguida o banco Sicredi S.A. e o Bancoob S/A.

Quando falamos em datas ou leis importantes para o cooperativismo brasileiro, lembramos da Resolução nº 3.106/03 do CMN que permite a criação de Cooperativas de Crédito de Livre admissão de associados, ampliando as possibilidades de crescimento e da participação de mercado das cooperativas, visto que até então existiam basicamente cooperativas de crédito rural e cooperativas de crédito mútuo. Ainda, a Lei Complementar nº 130/2009, que traz o texto o qual vem ao encontro ao estatuto das cooperativas de crédito. Esta lei complementar foi criada exclusivamente para as cooperativas de crédito, onde consta uma regulação própria das cooperativas e algumas alterações existentes que vieram a beneficiar o cooperativismo de crédito. Entre as mudanças estão o acesso a recursos oficiais para os financiamentos das atividades de seus associados. (CIVIL, 2020). Diante disso as cooperativas de crédito têm em suas mãos a possibilidade de poder atender em sua plenitude o seu associado e a sua comunidade, que é a base para um propósito maior do que apenas gerar o lucro para a cooperativa. Mesmo diante das mudanças, dificuldades e limitações, as cooperativas de crédito conseguiram seguir, se ampliar e podem exercer os seus propósitos em cada local que atuam, trazendo sustentabilidade para a economia na qual está inserida.

2.1.2 Cooperativismo e Cooperativismo de Crédito

Quando nos encontramos em uma situação que afronta a força existente de um indivíduo ou de determinado grupo, pensamos em unir os meios que temos para enfrentar o que nos oprime ou nos traz tal desconforto. Com um olhar mais amplo para uma sociedade, grupos de pessoas ou até mesmo de empresas que no intuito de união para alcançar a igualdade de grandes conglomerados e assim trazer benefícios para cada unidade que se mantivesse, só acabavam por deixar de existir. Neste exemplo nasce o movimento chamado cooperativismo, que para Rios (2017) surge como uma destas palavras mágicas, que têm semelhança com democracia e que serve para tudo como um remédio para todos os males. O cooperativismo aparece como uma solução para todo o movimento que busca progresso ou que tem um propósito em comum de determinado grupo.

O cooperativismo surge como alternativa para a geração de renda em um mercado de trabalho no qual, as pessoas percebem que sozinhas terão pouca ou nenhuma chance de conseguir qualquer oportunidade. Um empreendimento coletivo sempre tem maior poder de

negociação e de sustentação. Outra importante característica da cooperativa é que ela surge como possibilidade de evitar a total precarização do trabalho, por exemplo, ao garantir direitos, como licença maternidade, férias remuneradas, décimo terceiro entre outras coisas. (ECOSOL, 2005). O cooperativismo atende várias dimensões na atividade humana. Até 2020 eram divididos em 13 ramos de cooperativas. A partir do ano de 2020 a OCB reorganizou os ramos para melhor acompanhamento, agora são sete ramos. Alguns ramos se uniram, outros foram ressignificados e estão divididos em: agropecuário, consumo, crédito, infraestrutura, saúde, trabalho, produção de bens e serviços e transporte. (OCB, 2020).

Cooperativas, conforme definição da Lei nº 5.764/71, são sociedades de pessoas, constituídas para prestar serviços aos associados, que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro.

O SEBRAE (2020) define cooperativa como uma organização constituída por membros de determinado grupo econômico ou social que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade.

Meinen e Port (2012) definem cooperativismo como uma iniciativa sócio empreendedora ou socioeconômica, baseada em valores e princípios, cujo objetivo é construir uma vida melhor para mais de um bilhão de pessoas ao redor do mundo, constituindo a maior organização não governamental do planeta, isso liga o cooperativismo a uma vida mais digna, mais justa que têm um propósito comum de construir um mundo melhor pra se viver.

Conforme a ACI - Aliança Cooperativa Internacional, cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para atender as suas necessidades, aspirações econômicas, sociais, culturais comum, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada. Congresso centenário da ACI. Manchester – Inglaterra, setembro de 1995. (COOPERATIVISMO DECREDITO, 2019).

Para Schneider (2019) a cooperação é a ação social na qual dois ou mais indivíduos ou grupos atuam conjuntamente na consecução de objetivos comuns. É uma ajuda, uma atividade integradora ou conjugada, em que as pessoas se combinam de modo mais ou menos organizado para alcançar o mesmo objetivo. É sempre deliberada e controlada. As forças mais importantes de integração são a afinidade mental e afetiva, a simpatia e o auxílio mútuo.

Com base nos autores citados acima e ainda na própria Lei nº 5.764/71, podemos definir que cooperativa é uma forma de associação entre indivíduos com objetivos em comum, com benefícios e deveres iguais a todos os membros. A base de uma cooperativa é a

ajuda mútua entre os associados que buscam de forma coletiva, construir um lugar autossustentável e melhor para se viver.

De acordo com Demo (1988), além de benefícios econômicos, o processo cooperativista em si, traz o amadurecimento de seus membros. Aprende-se a elaborar as próprias regras de conduta e a segui-las, a dialogar e a trocar ideias de forma produtiva, a ajudar e ser ajudado, a conviver com pessoas com histórias de vida tão distintas, que a abstenção prejudica todo o grupo, que com união se conquista mais do que a sobrevivência material, mas o poder de determinar a realidade que se quer viver.

Encontramos nas cooperativas um bom exemplo de iniciativas de desenvolvimento econômico, onde as pessoas organizam-se coletivamente e todos têm direitos e deveres iguais, entre os objetivos desta união de indivíduos estão as melhores condições para realizar uma atividade econômica, seja ela a prestação de serviços ou qualquer outra atividade que possa agregar a este tipo de negócio. Conforme Oliveira (2005), estas não são as principais vantagens do cooperativismo, mas sim a conscientização destas ações coletivas e para a possibilidade de criar formas mais solidárias e participativas no trabalho, são suas grandes vantagens, sempre respeitando as diretrizes ou os princípios do cooperativismo.

2.1.3 Início do Cooperativismo de Crédito no Brasil

Não diferente da trajetória dos probos pioneiros de Rochdale, a primeira cooperativa de crédito da América Latina, respeitando os princípios dos cooperativados de Rochdale foi constituída de forma similar. Na metade do século XIX houve uma grande migração para o Brasil, os imigrantes em sua maioria alemães, austríacos e suíços buscavam terras férteis e oportunidade de trabalho. O país, por sua vez, precisava substituir a mão de obra dos africanos, reduzida pelo fim do tráfico de escravos em 1850 e pela abolição da escravatura em 1888. (PESAVENTO, 2010, p. 7).

Ainda Pesavento (2010) cita que no Rio Grande Do Sul, onde foi acomodada grande parte dos imigrantes, o acesso às informações e à infraestrutura era limitado. Nas novas colônias os europeus enfrentavam o desafio de construir casa e estradas, valendo-se muitas vezes do trabalho coletivo da própria comunidade.

Os anos se passavam e as dificuldades continuavam no meio rural, onde vivia a maioria da população, o cenário era extremamente limitado ao desenvolvimento de qualquer atividade produtiva. Em meados de 1900, os agricultores sofriam com os baixos preços de seus produtos, que eram bens primários de baixo valor agregado, ao mesmo tempo não tinham

acesso aos manufaturados, que em geral eram importados. (MEMÓRIAS HISTÓRICAS, 2010).

O cenário se tornava propício para a criação de uma cooperativa. E foi na cidade de Nova Petrópolis, no Rio Grande Sul – Brasil. Que foi fundada pelo Padre suíço Theodor Amstad a primeira cooperativa de crédito da América Latina. A atual Sicredi Pioneira RS, que tem a data de sua fundação de 28 de dezembro de 1902. (PESAVENTO, 2010, p. 11).

O modelo econômico adotado nos primórdios do cooperativismo no Brasil foi o Raiffeisen, um padrão trazido da Alemanha, que se adaptava ao perfil social das comunidades dos imigrantes alemães, caracterizada pelas pequenas propriedades, capital limitado e produção voltado para o mercado interno. (MEMÓRIAS HISTÓRICAS, 2010, p. 11).

Friedrich Wilhen Raiffeisen nasceu em Hamm em 1818, desde criança presenciou as dificuldades de relevo montanhoso junto a região do rio Sieg na Alemanha. Ainda jovem, despontou na comunidade conferindo se os juros cobrados dos vizinhos não eram distorcidos e logo se destacou pela capacidade de fazer cálculos. Em 1864, Raiffeisen fundou a associação de caixa de crédito rural de Heddesdorf, cujas características ficaram conhecidas como modelo Raiffeisen, inspirando a criação de outras Caixas Rurais na Alemanha. (PINHO & PALHARES, 2004, p. 10 apud. PESAVENTO, 2010, p. 12).

O modelo Raiffeisen caracteriza-se pela responsabilidade solidária, não obrigatoriedade de subscrição e integralização de capital, fiscalização rigorosa da administração, gestão democrática e indivisibilidade do fundo de reserva.

Ainda Pinho & Palhares (2004, p. 13 apud PESAVENTO, 2010, p. 13) cita que ao mesmo tempo em que o modelo Raiffeisen se expandia entre as comunidades agrícola da Alemanha, nas zonas urbanas avançavam as cooperativas de crédito idealizadas por Herman Shulze, criador do sistema Shulze-Delitsc's. Este mesmo modelo chega à Itália em 1864, quando Luigi Luzzatti constitui, em Milão, o Banco Popular. As características dessa cooperativa também foram incorporadas por outras instituições, surgindo assim, o modelo Luzzatti.

O modelo Luzzatti não exige um vínculo para a associação, mas sim um limite geográfico, a responsabilidade fica limitada ao capital subscrito.

Ao longo dos tempos, em especial ainda no século XIX, os dois modelos, Raiffeisen e Luzzatti, influíram na constituição de várias cooperativas de crédito, não só na Alemanha e na Itália, mas também na Holanda, Áustria, Hungria, Suíça, Irlanda e Canadá. Todos os países ou região tinham as suas particularidades econômicas e culturais e essas diferenças faziam por

optar a qual o modelo que melhor se encaixava àquela comunidade. Mas todas mantinham os princípios do cooperativismo.

2.1.4 Cooperativismo de Crédito

Uma cooperativa de crédito é uma associação de pessoas, que nela ingressam voluntariamente, se tornando sócias e que passam a fazer suas movimentações financeiras através dela, e não mais com os bancos tradicionais, estes sócios passam a serem os donos da cooperativa, ao mesmo tempo são clientes e usuários desta instituição. (PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2020).

O Cooperativismo de Crédito é um sistema financeiro que tem como objetivo proporcionar crédito e moeda por meio da mutualidade. Preocupa-se em eliminar os intermediários na captação de recursos, nos investimentos e na concessão de empréstimos, fazendo do tomador e do investidor uma só pessoa. (SICCOOB, 2020).

Para Ferreira, Gonçalves e Braga (2007) as cooperativas de crédito são instituições financeiras que tornam o acesso ao crédito mais fácil e barato, visto que reduzem os juros bancários, especialmente as taxas de cheque especial e de empréstimos. Diferenciam-se das demais instituições financeiras pelos seus objetivos e pelo público que pretendem atingir, buscando garantir maior cidadania.

É comum confundir uma instituição financeira cooperativa com um banco comercial, mas se olharmos mais a fundo podemos notar inúmeras diferenças, não só nos níveis operacionais, mas também nos níveis gerenciais e administrativos. A seguir traremos um quadro com as principais diferenças entre estas duas instituições financeiras.

Quadro 1 – Sociedade Cooperativa X Banco Comercial

Sociedade Cooperativa	Banco Comercial
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente.	É uma sociedade de capitais que funciona hierarquicamente.
Mínimo de 20 pessoas	Mínimo de uma pessoa
Seu objetivo principal é a prestação de serviço aos seus associados.	Seu objetivo principal é o lucro.
Cada associado tem direito a um voto nas assembleias gerais. As associações entre cooperados se dão em cima de propostas	Cada ação ou cota correspondente a um voto nas assembleias. Aqui as associações se dão majoritariamente entre os que detêm mais capital na empresa
O controle é democrático	O controle é financeiro
As cotas não podem ser transferidas a terceiros	As ações ou cotas podem ser transferidas a terceiros
Afasta ou disciplina as ações dos intermediários	São, muitas vezes, os intermediários

Continua

Cont. Quadro 1

Os resultados retornam aos associados de forma proporcional as operações efetuadas com cooperativa	Os resultados retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações de cada um
Aberta a participação de novos associados	Pode limitar a quantidade de acionistas
Defende o preço justo	Defende o maior preço possível
Promove a integração entre as cooperativas	Promove a concorrência entre as empresas
O compromisso é educativo, social e econômico	O compromisso é puramente econômico
Nas assembleias gerais, o quórum é baseado no número de associados presentes	Nas assembleias gerais, o quórum é baseado no capital presente.

Fonte: Baioto, 2018.

Entre as diferenças, podemos citar que as cooperativas de crédito possuem uma lei própria, conforme trazido no item 2.1.1, a Lei Complementar nº 130/2009 que trata e regula exclusivamente das cooperativas de crédito.

Neste contexto trazido no quadro acima, podemos dizer que as cooperativas têm por essência o compromisso com seus associados, já os bancos comerciais, por não ter este vínculo de sociedade, acabam por serem diferentes de uma cooperativa de crédito, e talvez, por melhor que possam atender seu cliente, sempre vão ter o foco no resultado financeiro, não tendo um menor vínculo entre empresa e cliente.

Ao contrário dos bancos comerciais, as cooperativas de crédito têm o objetivo de melhorar a qualidade de vida de seus associados, através da melhor oferta de produtos e serviços, acabando por tornar melhor não só a vida de cada sócio como indivíduo, mas também faz prosperar toda a comunidade onde está inserida.

Como instrumento do desenvolvimento local, as cooperativas asseguram a reciclagem dos recursos nas próprias comunidades, uma vez que os resultados monetários que se gera são reinvestidos ali mesmo, produzindo novas riquezas. Além disso, as entidades cooperativas têm plena autonomia para administrar a sua política de crédito e de poupança a realidade de cada comunidade. (MEINEN e PORT, 2016).

Com esta maneira de tratar os negócios com os seus associados e a comunidade em geral, podemos falar que as cooperativas de crédito têm maior possibilidade de adotar um propósito em sua gestão, mesmo que em muitas delas inconscientemente não haja gestão por propósito, mas esta gestão pode estar impregnada em sua essência e atitudes do dia a dia.

2.1.5 Tipos de Cooperativismo de Crédito

O SEBRAE (2020) traz a informação que no Brasil existe quatro possibilidades de formação de cooperativas de crédito:

a) Cooperativa de profissionais e trabalhadores dedicados a uma ou mais profissões e atividades: empregados ou servidores e prestadores de serviço em caráter não eventual de uma ou mais pessoas jurídicas, públicas ou privadas, cujas atividades sejam afins, complementares ou correlatas, ou pertencentes a um mesmo conglomerado econômico. Nessa categoria, estão as cooperativas de crédito de médicos, engenheiros, contadores, comerciantes e industriais;

b) Cooperativas de crédito rural: atendem pessoas que desenvolvem atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas ou se dediquem a operações de captura e transformação de pescado.

c) Empresas cuja receita bruta anual seja igual ou inferior ao limite da legislação em vigor, para os pequenos negócios. Empresas juntam-se em cooperativas que têm objetivos em comum. Empreendedores e empresários de pequenos negócios responsáveis por negócios industriais, comerciais ou de prestação de serviços, incluídas as atividades da área rural, cuja receita bruta anual seja igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões;

d) Livre admissão de associados ou cooperativa aberta: pode receber todas as pessoas físicas interessadas e quase todas as jurídicas, dentro de sua área de atuação. Não podem ser admitidas pessoas jurídicas que possam exercer concorrência com a própria cooperativa (empresas de *factoring*, por exemplo), nem a União, nem os Estados, nem o Distrito Federal ou municípios.

Um exemplo de cooperativa de livre admissão é a Sicredi Serrana da cidade de Carlos Barbosa, RS, como se pode ver em seu estatuto social, no Artigo 5º, desta cooperativa:

Composição e condições de admissão art. 5º: Podem ser associados da cooperativa as pessoas que concordem com este estatuto social, preencham as condições aqui estabelecidas e sejam:

I - pessoas físicas que residam ou exerçam atividade na área de ação da cooperativa;
II - pessoas jurídicas estabelecidas na área de ação da cooperativa, inclusive seus administradores e sócios;

III - pessoas físicas que tenham vínculo com a cooperativa ou com algum de seus associados, independentemente do local onde residam ou exerçam atividade;

IV - outras pessoas jurídicas que tenham vínculo com a cooperativa ou com algum de seus associados, independentemente do local onde estejam estabelecidas;

V - pais, cônjuge ou companheiro (a), viúvo (a), filho (a), dependente legal de associado ou pensionista de associado falecido, independentemente do local onde residam ou exerçam atividade;

VI – pessoas físicas e jurídicas que residam ou estejam estabelecidas dentro da área de atuação da central Sicredi Sul/Sudeste, excluídos, para esta hipótese, os municípios que estejam na área de ação de cooperativas filiais à outra central.

Neste mesmo estatuto fala que o número mínimo de associados é 20 e o número máximo de associado é ilimitado, salvo a impossibilidade técnica para atender a demanda neste quesito. O próprio estatuto da cooperativa pode ser alterado em vários pontos desde que

votado e aprovado em assembleia geral que é o órgão supremo da Cooperativa no que tange o estatuto da mesma. Entre as alterações passíveis de serem feitas e que estão asseguradas pelo princípio cooperativo da autonomia e independência, esta a região de atuação desta cooperativa de crédito.

Cabe ressaltar que nem sempre existiram as cooperativas de livre admissão. Até 25 de julho de 2003, prevalecia a Resolução nº 2.771, de 30 de agosto de 2000, que permitia a constituição de cooperativas de crédito rural e de crédito mútuo, neste caso, formada por empregados ou servidores de entidades públicas ou privadas ou pessoas dedicadas a determinada profissão regulamentada ou atividade definida quanto à especialização. A Resolução nº 3.058, de 20 de dezembro de 2002, introduziu a possibilidade da formação de cooperativas de pequenos empresários, microempresários ou microempreendedores. E só a partir de 25 de julho de 2003, autorizada pela Resolução nº 3.106, que possibilitou a constituição de cooperativas de livre admissão de associados. (COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2019).

Esta mudança na constituição foi um marco importante para o cooperativismo em geral, não só para as cooperativas de livre admissão. Hoje o cooperativismo de crédito possui representatividade e força no cenário nacional e em muitas cidades é a única instituição financeira presente na comunidade. No cenário atual, predominam as cooperativas de livre admissão. O fato de trabalharem com diferentes públicos e com número bastante significativo de associados, reforça a necessidade de fortalecerem seu propósito e basearem a gestão neste propósito, diferenciando das gestões convencionais ou das que não possuem uma gestão por propósito.

2.1.6 Representações das Cooperativas

A estrutura do cooperativismo de crédito brasileiro é composta por três níveis de atuação. As cooperativas singulares (primeiro nível) prestam serviços diretamente aos seus associados, as cooperativas centrais e federações de cooperativas (segundo nível), prestam serviços de integração de atividades e utilização recíproca de serviços às cooperativas singulares associadas, e as confederações de cooperativas (terceiro nível) orientam e coordenam as atividades das cooperativas centrais e federações de cooperativas.(OLIVEIRA, 2008, p. 113).

I) Cooperativas de Primeiro Nível: também conhecidas como Cooperativas Singulares, são organizações que prestam serviços diretos aos seus associados. Obrigatoriamente ligadas

a uma central, são constituídas por um mínimo de vinte cooperados e foram classificadas pela Resolução de nº 4.434/2015, sendo:

- a) Capital & Empréstimo – nesta categoria, o “funding” limita-se ao capital integralizado pelos associados. Não podem captar recursos ou depósitos nem realizar transações com moeda estrangeira;
- b) Clássicas – podem transacionar, apenas com moeda nacional, e não podem operar com variação cambial nem com derivativos (instrumentos do mercado futuro), entre outros;
- c) Plenas - podem praticar todas as operações financeiras.

II) Cooperativas de Segundo Nível: são as cooperativas centrais, que reúnem, no mínimo, três cooperativas singulares para fornecer e gerir diretrizes, organizando-as para receber serviços operacionais e de governança. Na mesma classificação estão as confederações, que são formadas por, no mínimo, três cooperativas de Segundo Nível.

III) Cooperativas de Terceiro Nível: são as confederações, que têm personalidade jurídica própria e reúnem, no mínimo, três centrais cooperativistas, para representá-las no âmbito político e defender os interesses do sistema. Também define estratégias de marketing, bem como padroniza os serviços a partir da integração operacional, financeira, normativa e tecnológica. (COFEBRAS, 2020).

Não são unicamente as cooperativas financeiras ou de crédito que possuem esta classificação em níveis de cooperativas, mais precisamente os maiores sistemas cooperativos contam com esta estrutura. Isso significa que existem cooperativas de menor porte que estão constituídas de cooperativas de Primeiro e Segundo grau e ainda outras que contam apenas com os serviços das cooperativas singulares, ainda conhecidas como cooperativa solteira ou de Primeiro Grau. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020).

Ao se unirem em centrais e confederações as cooperativas podem obter ganhos de escala e de complementaridade, o que melhora a viabilidade econômica delas. Os principais sistemas cooperativos que operam no Brasil são SICREDI, SICOOB, UNICRED, CONFESOL e CECRED, mas existem também cooperativas independentes (solteiras), não ligadas a uma confederação, central ou a um sistema. (COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2020).

Outro ramo conhecido e que conta com níveis de cooperativa, é a área da saúde. Um exemplo é o sistema Unimed, fundada em 25 de junho de 1972, a Unimed Federação - RS lidera o Sistema Cooperativo Empresarial Unimed - RS, que cobre 100% do território gaúcho e é composto por 27 Unimeds Singulares, pela Unimed Central de Serviços – RS. Além disso,

integra a Unimed do Brasil que constitui com as Federações das Unimeds de Santa Catarina e do Paraná. (UNIMED, 2020).

Cooperativismo é unir para fortalecer e foi justamente esse pensamento que levou as cooperativas a optarem por uma representação única. Criada em 1969, durante o IV Congresso Brasileiro do Cooperativismo, a OCB veio substituir e unificar a ABCOOP (Associação Brasileira de Cooperativas) e a Unasco (União Nacional de Cooperativas). Desde então, a instituição é responsável pelo fomento e defesa do sistema cooperativista brasileiro, apresentando o cooperativismo como solução para um mundo mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. (OCB, 2020).

A OCB foi criada para ser a voz das cooperativas brasileiras. Atuando principalmente junto aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e com entidades internacionais como a ACI, busca conquistar avanços para o setor. (SOMOS COOPERATIVISMO, 2020).

O cooperativismo a nível mundial também tem relevante representação. Esta representação se fortaleceu com a criação da ACI. A Aliança Cooperativa Internacional é um organismo mundial que tem como função básica preservar e defender os princípios cooperativistas. Sua sede está localizada em Bruxelas, na Bélgica, e se organiza através de quatro sedes continentais: América, Europa, Ásia e África. Na América, a sede está localizada em San José, capital da Costa Rica.

A ACI foi criada em 1895, constituída como uma associação não governamental e independente, reúne, representa e presta apoio às cooperativas e suas correspondentes organizações. Objetiva a integração, autonomia e desenvolvimento do cooperativismo.

Uma das principais ações da ACI é voltada à promoção de intercâmbios de melhores práticas. Há viagens frequentes de intercâmbios de cooperativistas que vão a outros países ou que vem ao Brasil, para conhecer experiências locais. (ACI, 2020).

Os intercâmbios promovidos pela ACI devem trazer maior consciência para o cooperativismo de forma geral, promovendo trocas com um olhar para os princípios do cooperativismo. Estas trocas tendem a disseminar a consciência mútua nas cooperativas com um olhar de promover a sustentabilidade e a igualdade onde as mesmas estão inseridas. Estas trocas podem ser importantes para disseminar a gestão por propósito, com um olhar mais consciente em ver o sistema cooperativo, focando em um mundo sustentável e melhor para todos viverem.

2.2 Gestão por Propósito

É comum que as empresas busquem construir e guiar-se por uma missão ou visão, essas trazem o rumo para onde a empresa busca avançar e muitas vezes escutamos que os empresários de sucesso não começam ou criam uma empresa pensando apenas no lucro e em ganhar dinheiro, aumentar o capital de seus fundadores, mas sim em trazer o bem estar para os envolvidos ou realizar um feito maior que apenas gerar o lucro.

Cortella (2015, p. 90) mostra que a obra de uma empresa é atender seu cliente e deixá-lo feliz, é fazer com que os funcionários se sintam bem, construindo um propósito junto com a empresa e que a obra construída seja muito mais ampla que o ganho financeiro que retorna para a empresa ou o salário recebido pelo trabalho, é o propósito que mantém todos os envolvidos inspirados e integrados a uma obra maior.

Estas reflexões vêm ao encontro do assunto que Machey e Sisodia (2013) trazem no livro ‘Capitalismo Consciente’ onde busca inspirar que mais pessoas pudessem seguir seus exemplos de constituir empresas que trazem em primeiro lugar o bem das pessoas envolvidas e conseqüentemente o resultado positivo.

Os mesmos autores descrevem que propósito, em um nível pessoal, é o que dá sentido para nossas vidas e nos move adiante. Propósito é aquilo que nos faz acordar mais motivados para ir trabalhar, não apenas porque estamos sendo bem pagos, mas porque, sinceramente, sentimos que fazemos a diferença no mundo. Quando em uma empresa, propósito é o significado maior que organiza todos os outros relacionados a uma marca corporativa, propósito em resumo, é a declaração de como a empresa pretende contribuir para a humanidade.

A ideia não é criada de fora para dentro, ela é escavada, revelada, identificada a partir de um criterioso e profundo processo de análise que leva em conta as origens da empresa, seus valores, não é uma ideia revolucionária que vem de movimentos sociais ou de classes, mas sim parte de quem trabalha ou articula as tomadas de decisões da empresa. Estas empresas que decidiram abolir a dicotomia “fazer o bem” versus “obter bons resultados” elas desejam ir muito bem financeiramente, fazendo o bem, em outras palavras, definindo um propósito claro sobre como elas irão melhorar o mundo. (TROIANO, 2018).

Os conceitos da gestão por propósito têm base no desenvolvimento sustentável que permeiam a filosofia de uma empresa, estão embasados na crença de que o crescimento só faz sentido quando é compartilhado com a sociedade e o resultado é uma consequência da qualidade das entregas e da geração de valor, colocando em prática o propósito de “fazer o

mundo prosperar”. Estas estratégias promovem negócios mais saudáveis, edificantes e principalmente, despertam a consciência, a fim de transformarem pessoas, empresas e comunidades na criação de um ecossistema sadio e benéfico a todos. É como uma grande onda, esparramando a cultura do bem comum. “Fazer o bem não é apenas um bom negócio, é o melhor negócio”. (DALAGASPERINA, 2019).

A gestão por propósito não considera só os recursos financeiros ou tecnológicos, mas principalmente os recursos humanos. Desta forma, elementos como diálogo, liberdade de expressão, tolerância, abertura para as novas ideias e capacidade de assumir seus próprios erros, além de promover oportunidades para correção, complementam os princípios empíricos para o exercício de uma gestão por propósito, assim aflora em cada indivíduo que faz parte da organização e vive este modelo, uma maior autonomia nas tomadas das decisões, esta autonomia tem impacto direto no trabalho do dia a dia e na confiabilidade no propósito da organização.

Elemento fundamental e um dos princípios de sucesso em uma gestão por propósito é a transparência. McClelland *et al.* (2014) citam outro importante aspecto abordado, é que as decisões não devem se pautar unicamente em uma pessoa, ou seja, serem executadas de maneira centralizada, apesar da autonomia incentivada pelo sistema. Em contrapartida, elas devem ser resultado da intensa participação e observação das opiniões de todos os agentes envolvidos no processo, o que aumenta a responsabilidade de todos os envolvidos com a empresa.

Diante do exposto acerca da gestão por propósito, podemos definir que ela é um movimento relativamente novo e inspirador, que têm por objetivo fazer o bem ao mundo, baseada na filosofia de que podemos ter organizações sustentáveis e o bem comum a todos os stakeholders. Toda esta filosofia busca constituir os princípios orientadores para a empresa realizar seu propósito, eles expressam de forma sucinta as finalidades do negócio, que inclui realizar lucros, mas, sobretudo criar valores para os públicos envolvidos.

Mackey e Sisodia (2013) elegem alguns princípios fundamentais para uma gestão por propósito, que passam por seus stakeholders comprometidos e envolvidos; líderes conscientes; uma cultura e gestão consciente; e um propósito maior com valores centrais. Estes princípios podem ser mais bem detalhados a seguir:

a) Integração dos stakeholders: na esfera de uma empresa direcionada por um propósito, é essencial que uma gestão de mente aberta, estabeleça um sistema em que todos os stakeholders estejam comprometidos com os objetivos da organização e envolvidos uns com

os outros. Todos devem funcionar como um órgão vital de um único corpo e como tal, tem de ser respeitados, valorizados e integrados no contexto das operações da empresa;

b) Liderança consciente: líderes que vivem um propósito dão amostras cotidianas de várias das mais admiradas qualidades de um ser humano. Em geral, revelam-se capazes de identificar e dar visibilidade às alegrias e beleza de cada desafio a ser cumprido e acreditam fielmente no trabalho como uma oportunidade de contribuir para a construção de um mundo melhor;

c) Propósitos maiores e valores centrais: a cultura de uma empresa pode funcionar como um sério obstáculo ao sucesso ou como origem de vigor e de vantagens competitivas quando se tem como guia um propósito maior, como acontece com tantas coisas na vida e também no mundo dos negócios, é preciso intenção e esforço consciente para criar e preservar uma cultura vibrante e positiva para se manter com entusiasmo em um propósito maior.

Conforme trazido pelos autores Mackey e Sisodia (2013), os princípios não precisam estar em ordem, ou que sigam uma norma fielmente, mas se percebe que em todos estes citados acima, está presente a paixão por algo maior que não só o resultado financeiro, mas sim está internalizado em cada parte envolvida o desejo de construir algo maior, que talvez não seja mensurado em valores financeiros, mas sim em um legado que a empresa e seus stakeholders buscam deixar em todas as suas atitudes.

Para Pink (2010, p. 8) a sociedade está vivendo um problema, em que as pessoas e empresas deixam de apresentar o seu verdadeiro objetivo ou propósito e ainda buscam motivar suas equipes por meio de planos de incentivos financeiros e esquema de bonificação que atende os envolvidos em curto prazo e ainda o autor aponta que este modelo está infiltrado em nossas escolas, onde oferecemos iPods, dinheiro e outra bonificação a nossa futura força de trabalho. Algo está errado, afirma o autor.

Podemos estar nos perguntando por que Pink (2010) afirma que algo está errado? Para sustentar sua afirmação ele nos mostra que este modelo de gerenciamento está errado, baseado na história da Wikipédia, que em 2009, se tornou a maior e mais popular enciclopédia do mundo e isso tudo com postagens e consultas gratuitas. Como isso é possível? A resposta está no propósito de cada pessoa que não buscava a recompensa financeira, mas a satisfação de poder contribuir com algo maior em cada postagem que faz.

Diante do exposto percebe-se que quando somos motivados por um propósito, o trabalho pode ficar mais criativo e menos rotineiro e também mais agradável. A atividade desempenhada não requer recompensas, ou talvez a recompensa seja a satisfação de fazer bem-feito o que se está proposto a fazer.

Poderíamos pensar então, que estamos em uma organização em que cada um faz só o que lhe convém, mas podemos também dizer que convém fazer o que está proposto a este indivíduo que compactua com o propósito da empresa e este passa a ser um propósito seu também. Neste sentido, para Dalagasperina (2020) é normal que em um processo onde se muda de uma gestão convencional gerida por metas e passe à gestão por propósito, se perca algumas pessoas na transição, o mesmo fala que ainda pode se encontrar neste modelo, em torno de 2% a 3 % de indivíduos que requerem um maior acompanhamento no dia a dia, não para monitorar o trabalho, mas sim, para se imbuir no mesmo propósito.

Talvez a grande desvantagem em uma troca de modelo de gestão, seja a perda de pessoas que estão adaptadas ao modelo tradicional e não conseguem mudar a maneira de trabalhar. A maior mudança é no comportamento humano. Em uma empresa onde cada um é responsável pelo seu desempenho e não tem um controle de chefes e métricas, muitos não se adaptam e acabam por sair da empresa, talvez por não compactuar com seu propósito. Mesmo com metas individuais, geralmente a empresa que busca esta mudança, já está consolidada, e todos os envolvidos, de alguma maneira, fazem ou têm a visão no andamento dos negócios desta empresa. Existe uma responsabilidade de cada membro da equipe, como em um time de futebol, um complementa e depende do outro membro da equipe, para que se possa ter um time com eficácia e realizado em seu propósito. À medida que uma empresa escolhe por uma gestão por propósito, a mesma precisa de pessoas que sejam automotivadas e autodidatas, é isso que leva a uma empresa a se tornar parecida com uma Wikipédia ou a Google. (PINK, 2010).

Ainda Pink (2010) esclarece, que nem sempre as tarefas do dia a dia são fáceis ou despertam a vontade na equipe em desempenhá-las. Por isso, é de fundamental importância que se apresente, a esta equipe, a lógica para a necessidade da tarefa. Um trabalho pode se tornar mais envolvente e significativo, se fizer parte de um propósito maior e cabe ao líder explicar a importância que determinada tarefa tem ou fará a diferença ao propósito da organização. Quando for o caso, também é de suma importância o reconhecimento que a tarefa é maçante. Este é um gesto de empatia e ainda deve exaltar os escolhidos para esta tarefa difícil. Permitir que cada um desempenhe a tarefa à sua maneira, valorizando a autonomia e a criatividade, requer que o líder explique o que espera que seja feito, mas não a forma que deve ser feito.

Talvez um dos melhores resultados de uma empresa em deixar de focar em metas e trabalhar com um propósito, é contar com várias ideias ou mentes criativas. Quando temos uma gestão centralizada, a maneira de fazer as coisas parte de poucas mentes que são quem

decidem pelo rumo da empresa. Porém, em uma empresa que lança um propósito no trabalho e este é desempenhado com autonomia de cada membro desta equipe, a probabilidade é muito maior de surgir maneiras novas de fazer ou de chegar ao resultado esperado.

3 METODOLOGIA

Barros e Lehfeld (2008, p. 02, apud KUNRAT, 2017, p. 63) conceituam metodologia da seguinte forma:

A metodologia, quando aplicada, examina e avalia os métodos e as técnicas de pesquisa, bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzam à captação e ao processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação.

A seguir estaremos vendo a metodologia que foi utilizada neste estudo, começando pelo delineamento e depois trazendo a análise e os sujeitos da pesquisa, técnicas de coleta e forma utilizada para análise dos dados. Entre as pesquisas mais usadas estão as de natureza qualitativa descritiva, a qual está sendo usada neste estudo, mas cada pesquisador deve ajustar o tipo de pesquisa, de acordo com o seu objetivo.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O delineamento deste trabalho é qualitativo, exploratório e um estudo de caso, cujo objetivo é descrever o método de trabalho da cooperativa Sicredi Serrana, evidenciando a gestão por propósito, sua principal característica e compreender os principais impactos deste modelo de gestão.

O estudo de caso é um método qualitativo que consiste, geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. Ele serve para responder questionamentos que o pesquisador não tem muito controle sobre o fenômeno estudado. O estudo de caso contribui para compreendermos melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta utilizada para entendermos a forma e os motivos que levaram a determinada decisão. Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados. (OLIVEIRA, 2020).

Para Gil (2007, apud KUNRAT, 2017), o nível de pesquisa exploratório tem como objetivo familiarizar-se com o tema da pesquisa, com intuito de torná-lo mais explícito ou ainda para auxiliar na construção de hipóteses. Essas pesquisas podem ser classificadas como estudo de caso ou ainda pesquisa bibliográfica.

A pesquisa qualitativa busca trazer consistência, de forma que se possa ficar clara, o que é proposto no trabalho. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, apud KUNRAT, 2017,

p. 63), a pesquisa qualitativa tem como principais características a objetivação de um fenômeno, hierarquização das ações de descrever, compreender e explicar. Este método de pesquisa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão dos pesquisados, geralmente uma pesquisa qualitativa têm forma descritiva.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis. A finalidade da pesquisa descritiva é analisar os dados coletados sem que haja a interferência do pesquisador. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistêmica. Entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo, sua distribuição por idade, sexo, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. (GIL, 2008, apud NOVAES, 2018).

A pesquisa do presente estudo se apresenta como exploratória, uma vez que se utilizou da técnica de entrevista para coleta de informações junto ao grupo alvo, busca compreender o formato de trabalho embasado na gestão por propósito e os impactos deste modelo na cooperativa estudada.

Com este entendimento de pesquisa descritiva, poderemos nos beneficiar de informações trazidas em entrevistas, que facilitarão a compreensão do método de gestão por propósito da cooperativa em estudo.

3.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

A unidade-caso escolhida foi a Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento de Livre Admissão de Carlos Barbosa Ltda - Sicredi Serrana, que tem sua área de atuação na Serra Gaúcha e no Vale do Caí.

A cooperativa estudada mantém sua sede no município de Carlos Barbosa, RS. Onde além da sede, possui mais três agências, sendo uma para atendimento de grandes empresas ou empresas com faturamento igual ou superior a vinte e cinco milhões ao ano.

A escolha desta cooperativa se dá pelo fato da mesma demonstrar uma maneira não tradicional de lidar com os resultados, onde atua com um modelo comercial atrelado a um propósito e não guiado por metas ou resultados financeiros. Outro fato relevante na escolha deste estudo de caso é que o pesquisador é colaborador nesta cooperativa, desde 2010 e teve a experiência de trabalhar no antigo modelo comercial que a cooperativa atuava atrelado a

metas em produtos e serviços, e no molde que se trabalha atualmente na cooperativa, além de pensar que este novo método é benéfico para todos os envolvidos no meio onde a cooperativa atua.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, eles estão divididos em três categorias:

- a) associados membros do conselho de administração, representados pelo presidente da cooperativa;
- b) um gerente de agência de grande porte, representando a diretoria executiva;
- c) dois gerentes de contas, como representante das equipes operacionais de negócios.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Uma das técnicas utilizadas foi análise de documentos. Esta análise documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, a diferença entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. (GIL, 2008).

Talvez uma das grandes vantagens da pesquisa documental está em seu baixo custo, em especial para fazer a pesquisa. Como a análise dos documentos exige basicamente da capacidade do pesquisador e disponibilidade de tempo, o custo da pesquisa torna-se baixo, quando comparado com outros métodos.

Para a coleta de dados documental, o pesquisador se utilizou de informações trazidas pela cooperativa para o seu quadro social e também para o seu quadro de colaboradores, este material, em sua grande maioria teve a elaboração e disposição pela equipe de marketing desta cooperativa em estudo, e muito do que está sendo apresentado, pode ser conferido do site www.sicrediserranars.com.br que é o site oficial da Sicredi Serrana.

Outra técnica de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. Lima (1999, pg. 132) descreve a entrevista semiestruturada como uma forma onde a pessoa entrevistada responde ao pesquisador, com base em sua experiência e com foco no tema proposto pelo pesquisador. Este método tem a vantagem de manter o assunto pautado, mas deve se ter o cuidado na condução da pesquisa, para que não seja manipulada, tanto por parte do entrevistado ou pelo entrevistador.

Para esta entrevista foi realizado o roteiro que pode ser visto a seguir:

Quadro 2 – Estrutura das Entrevistas

<p>Descrever o modelo por propósito da cooperativa Sicredi Serrana, identificando suas principais características e como ele se relaciona com o modelo comercial da instituição.</p>	<p>1-Como você descreve o modelo de gestão por propósito da Sicredi Serrana? 2- Quais são as principais características deste modelo de gestão por propósito da Sicredi Serrana? 3- Como este modelo de gestão por propósito se comporta frente a comercialização de produtos e serviços da instituição? 4- E em relação ao ser cooperativa, como este modelo de gestão por propósito se comporta?</p>
<p>Identificar as estratégias utilizadas pela cooperativa para comunicar e efetivar o seu modelo de gestão por propósito.</p> <p>Compreender os principais impactos do modelo de gestão por propósito da cooperativa em relação aos seus associados e colaboradores e a própria cooperativa</p>	<p>5 - Quais são as estratégias que você percebe que são utilizadas pela Cooperativa Sicredi Serrana para comunicar e efetivar o seu modelo por propósito? 6- Quais são os pontos fortes e fracos desta estratégia de comunicação utilizadas pela cooperativa para comunicar o seu modelo de gestão por propósito que você percebe? 7 - Quais são os principais impactos que este modelo de gestão traz para seus associados, para os seus colaboradores e para própria cooperativa? 8 – Este modelo de gestão por propósito da Sicredi Serrana, efetiva mais a sua essência como cooperativa? 9- Este modelo de gestão permite aos colaboradores não focar em metas, trazendo equilíbrio entre negócios e o real interesse dos associados?</p>
<p>Sugerir ações que possam qualificar a efetivação, os impactos do modelo de gestão por propósito, utilizado pela cooperativa em estudo, se for o caso.</p>	<p>10-Em sua opinião o que poderia melhorar ainda mais esta gestão por propósito da cooperativa Sicredi Serrana? Quais ações?</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor

Além da entrevista e da análise documental, outra técnica utilizada foi a observação participante, uma vez que o pesquisador tem experiência de mais de 10 anos como colaborador da Sicredi Serrana, que é a cooperativa que foi pesquisada neste estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

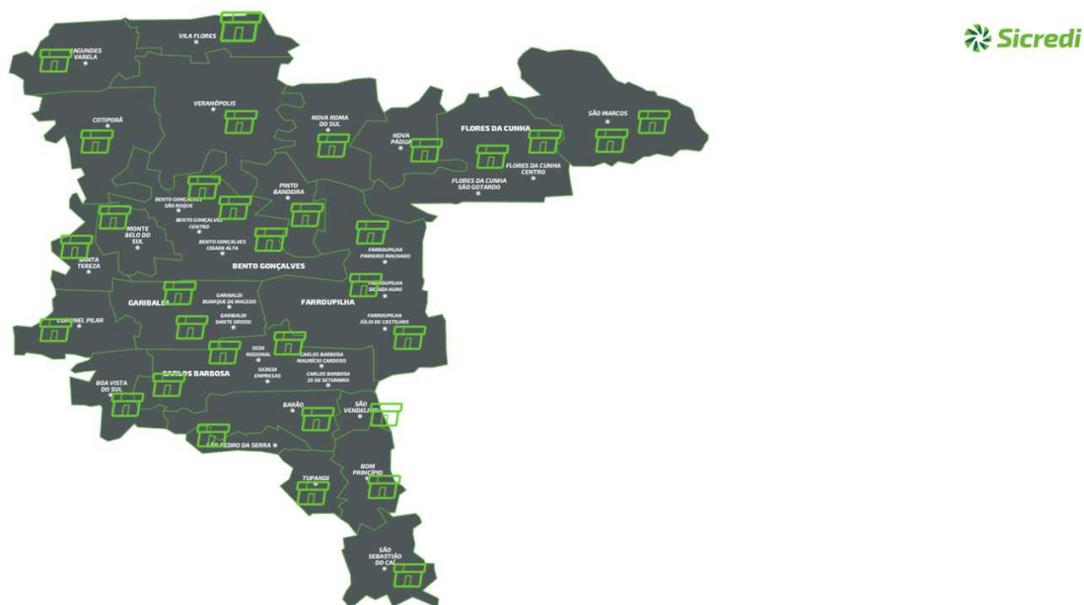
4.1 Cooperativa Sicredi Serrana

A Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento de Carlos Barbosa – Sicredi Serrana RS é uma instituição financeira, sociedade cooperativa, sem fins lucrativos e de responsabilidade limitada, com sede na Avenida 25 de Setembro, nº 777, Bairro Centro, Carlos Barbosa, RS, fundada em 30 de outubro de 1985. (SERRANA, 2020).

A Sicredi Serrana foi fundada em 1985, hoje é uma cooperativa de crédito que está presente e consolida a marca SICREDI na região serrana e no vale do caí no Estado do Rio Grande do Sul, atua no Segmento de produtos e serviços, entre estes está a Conta Corrente, Poupança, Cartões, Consórcios, Crédito, Investimentos, Pagamentos, Previdência, Seguros, Recebimentos, Câmbio, Certificado Digital e Carteiras Digitais.

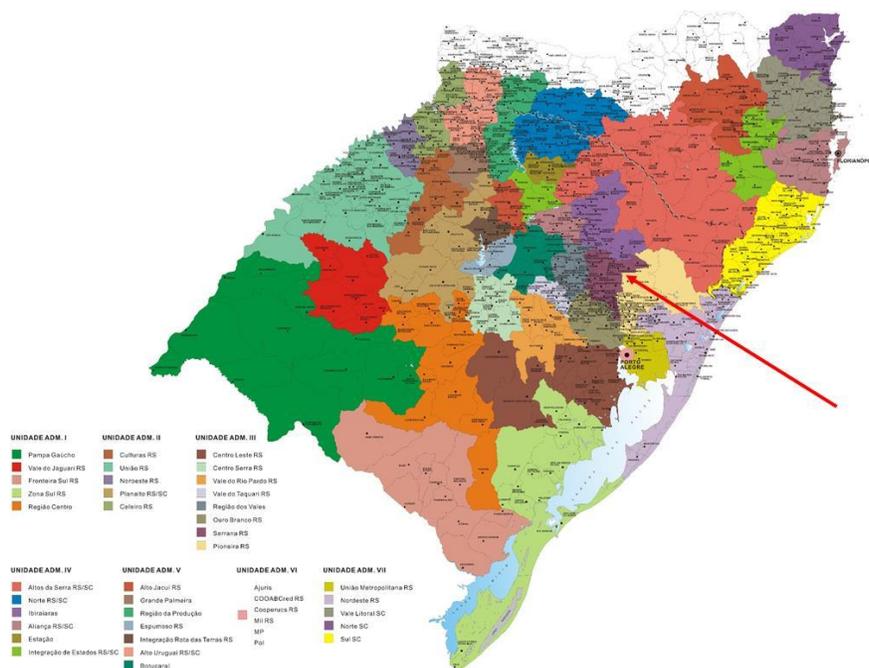
Conforme o Estatuto Social, a área de atuação compreende os 23 municípios: Barão, Bento Gonçalves, Boa Vista do Sul, Bom Princípio, Carlos Barbosa, Coronel Pilar, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, Pinto Bandeira, Santa Tereza, São Marcos, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, São Vendelino, Veranópolis, Vila Flores e Tupandi. Para o atendimento nestes pontos, conta com mais de 470 colaboradores, além de gerar emprego direto nesta região, também gera centenas de empregos indiretos dentro e fora de sua área de atuação.

Figura 1 – Mapa de Atuação da Sicredi Serrana



Fonte: Marketing da Sicredi Serrana 2020.

Figura 2 – Localização Estadual



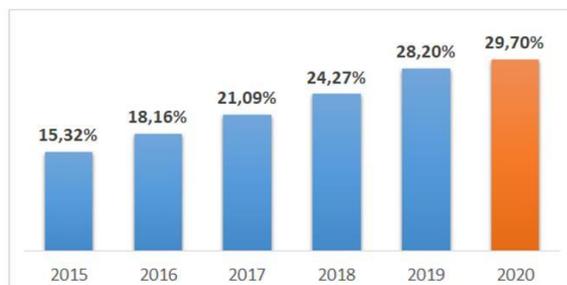
Fonte: Marketing da Sicredi Serrana 2020.

A Sicredi Serrana surgiu em 1985, como instituição financeira da comunidade, naquela época 25 sócios formou a Cooperativa de Crédito Rural de Carlos Barbosa, então denominada Crediclara, a cooperativa foi criada e atendia o público dentro da Cooperativa Santa Clara de Carlos Barbosa, em sala cedida por esta cooperativa até 1995 quando inaugura sua sede própria e altera o nome fantasia para Sicredi Carlos Barbosa. No ano de 1996 a cooperativa contava com mil sócios. No ano 2000 a cooperativa altera o seu nome fantasia novamente, agora passa a se chamar Sicredi Serrana, nome que tem até então. Em 2006 houve a transformação para cooperativa de crédito de livre admissão de associados, esta que foi um divisor de águas no crescimento da Sicredi Serrana, nesta data a cooperativa contava com 20 postos de atendimento e 20.000 associados. Em 2015 a cooperativa completa 30 anos e já conta com 88.000 associados e 29 agências e passa a trabalhar com o modelo de gestão por propósito, com o passar do tempo e atualmente a Sicredi Serrana conta com mais de 122.000 mil associados, 3 bilhões de ativos administrados, 2 bilhões de crédito e apresenta um resultado, em 2019, de 76,92 milhões. (SERRANA, 2020).

Desde o início deste modelo chamado pela cooperativa de gestão por propósito, a Sicredi Serrana vem se destacando em seus resultados, mesmo que o próprio modelo não está focado no resultado numérico, abaixo segue alguns gráficos que transcreve um pouco do resultado do que podemos chamar de pós-gestão por propósito.

Gráfico 1 – Participação de Mercado: Depósito e Crédito

Participação de Mercado DEPÓSITOS + CRÉDITO



Carteira	Sicredi	Mercado	%
Créd. Com.	1.344.499.268	3.015.871.286	44,58%
Créd. Rural	711.369.705	1.245.791.755	57,10%
Créd. Imob.	95.480.279	1.799.756.820	5,31%
Poupança	678.366.261	5.417.199.688	12,52%
Depósitos	1.862.362.506	4.402.703.832	42,30%

Fonte: ESTBAN e Analyzer. Maio de 2020.

Nota: A Circular 3.999, de abril deste ano, alterou as datas-limites para divulgação de demonstrações financeiras e remessa de documentos contábeis ao Banco Central do Brasil, diante disso, as publicações dos dados da ESTBAN das datas-bases de março a setembro de 2020 ocorrerão 90 dias após a data-base.

4

Fonte: ESTBAN e Analyzer, Maio de 2020.

Nota-se uma evolução quanto resultado financeiro nos últimos cinco anos em que a cooperativa vem trabalhando com o modelo de Gestão por propósito. O Gráfico 1 demonstra o crescimento médio quando comparado com todo o seu segmento na região onde atua. No Quadro 3, temos os dados por tipo de produto que a cooperativa Sicredi Serrana vem se destacando em comparação a sua concorrência.

Podemos observar que em alguns produtos, como o crédito rural, a cooperativa já tem a principalidade nos recursos administrados, talvez por estar trabalhando a mais tempo neste segmento, também podemos ver que o crédito imobiliário vem crescendo rapidamente, mas se demonstra tímido frente aos concorrentes se olharmos o montante tomado de crédito, talvez este último se comporte desta forma por ter entrado no portfólio de produtos da cooperativa a apenas a cinco anos.

Gráfico 2 – Participação de Mercado em Percentuais

Fonte: Informações Populacionais – Estimativas anuais IBGE. Última atualização 2020./
 Informações Empresariais – Estimativas Anuais IBGE. Última atualização 2018.
 Informações cooperativa ago. 2020.

Em média geral a cooperativa Sicredi Serrana atende 25,63% de todas as pessoas físicas na região e se olharmos para as empresas da região, este número chega a 52,54%, conforme tabela acima. Em algumas cidades, o percentual de empresas corresponde até 70%, estes números podem variar de uma cidade para outra, dentro da região de atuação.

Quadro 3 – Comparativo com outras Cooperativas + de um bilhão de ativos

Coop. + de 1 Bilhão
DE ATIVOS



	Recursos Administrados (bilhões)	Operacional		Sobra Líquida		Despesas Administrativas		PCLD		Índice de Eficiência		Índice de Cobertura	
SERRANA RS	5,801	72.316.452	9,48%	53.583.044	-9,14%	72.657.339	2,42%	18.733.409	52,74%	50,85	-1,87%	56,70	6,09%
PIONERA RS	5,605	69.449.954	0,94%	44.617.635	-17,81%	102.461.160	1,60%	24.832.329	71,23%	61,20	3,74%	45,42	8,94%
UNIÃO RS	5,195	73.208.055	7,49%	52.450.431	-11,58%	98.233.783	1,18%	20.757.623	136,36%	59,18	1,74%	52,86	5,41%
UNISTADOS	4,777	59.485.205	17,89%	41.921.897	8,74%	79.838.452	5,89%	17.563.308	46,42%	57,20	-3,23%	40,86	-4,42%
PLANALTO RS/MS	3,952	81.880.770	10,00%	74.489.726	10,20%	38.443.757	9,79%	7.391.043	8,30%	32,48	1,92%	56,50	-1,33%
REGIÃO DOS VALES RS	3,626	57.164.515	2,82%	41.937.184	-13,68%	38.798.575	-5,05%	15.227.331	115,76%	41,87	-1,04%	57,23	21,27%
ALTO URUGUAI RS/SC/MS	3,189	42.930.342	5,57%	31.788.372	-7,54%	58.203.193	8,90%	11.141.970	73,42%	57,48	1,18%	41,39	-1,87%
REGIÃO CENTRO RS/MS	2,765	43.237.662	-20,32%	26.080.445	-27,49%	57.137.147	0,82%	17.157.218	-6,21%	57,10	12,25%	47,46	3,24%
OURO BRANCO RS	2,684	44.899.638	13,33%	34.722.776	18,58%	45.710.136	2,39%	10.176.862	-1,54%	50,68	-4,27%	55,24	9,74%
ALTOS DA SERRA RS/SC	2,623	28.732.722	2,21%	18.396.857	-16,69%	47.228.612	6,40%	10.335.866	71,89%	62,14	2,30%	46,52	2,21%
PAMPA GAÚCHO	2,526	41.784.416	-10,23%	24.242.928	-25,56%	34.213.425	-10,50%	17.541.488	25,49%	45,22	0,71%	53,30	15,79%
BIRAIARAS RS/MS	2,359	27.715.122	-0,21%	23.279.070	-1,01%	32.950.528	6,77%	4.456.052	4,18%	55,40	5,49%	58,75	2,25%

Fonte: Analyzer. Agosto de 2020.

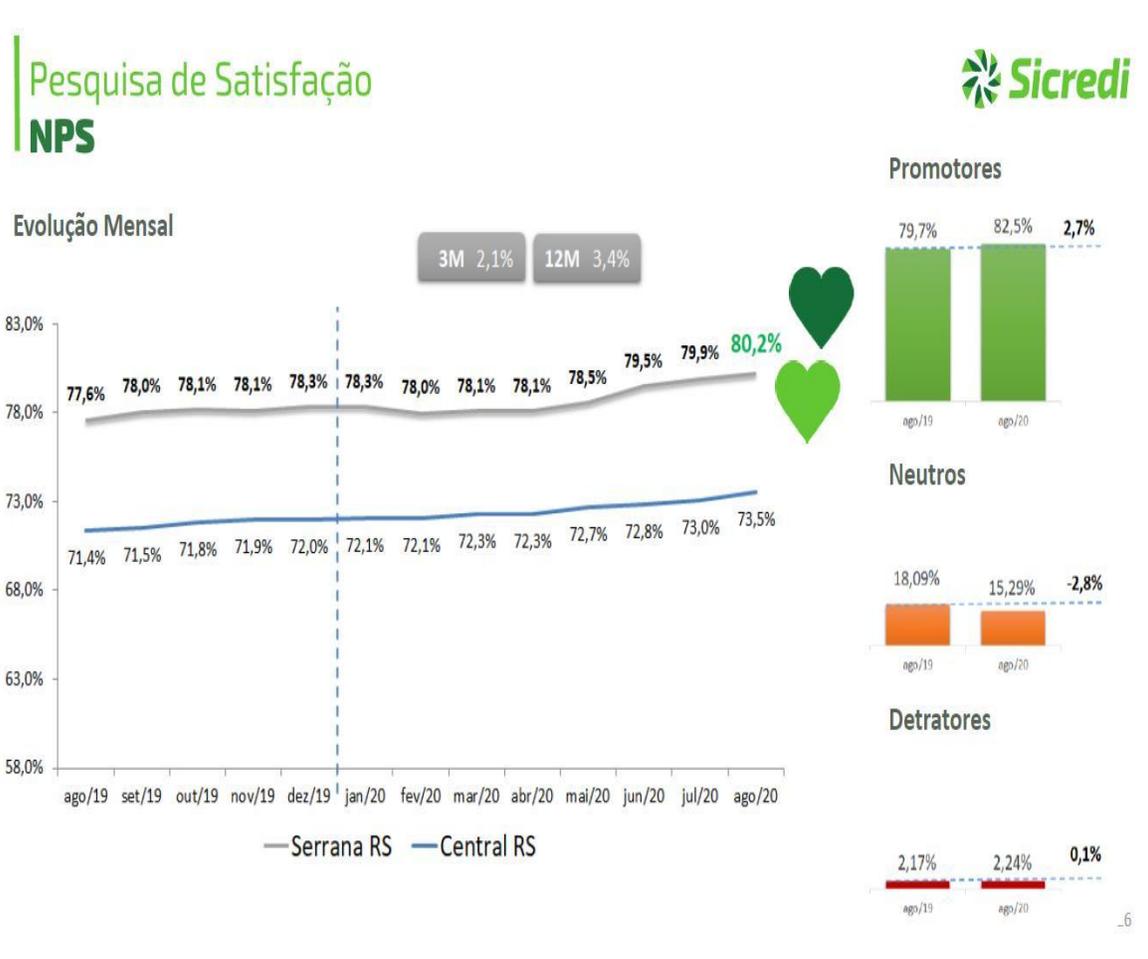
Observando o quadro anterior, podemos perceber que a cooperativa Sicredi Serrana vem se destacando em resultado financeiro, mesmo sem focar neste resultado como meta. Com apenas 35 anos de fundação, se mantém próxima, em termos de resultado financeiro, às cooperativas mais antigas do país, talvez este resultado de destaque, se deva ao fato de atuar com o foco no associado e buscando um índice de satisfação maior junto ao seu associado.

Conforme traz todo o contexto deste modelo de Gestão, a cooperativa não se guia por metas em venda de produtos ou serviços, mas sim pela satisfação de seus associados, uma pesquisa de satisfação é coletada mensalmente e traz como a cooperativa se comporta frente aos seus associados.

Net Promoter Score, ou NPS, é uma metodologia criada por Fred Reichheld nos EUA, com o objetivo de mensurar o nível de lealdade dos clientes de qualquer tipo de empresa. Sua ampla utilização deve-se à simplicidade, flexibilidade e confiabilidade da ferramenta. De acordo com a NPS, empresas com índice de satisfação superior a 75% estão na zona de excelência. (RELATÓRIO, 2019).

Vamos ver na tabela a seguir a evolução mensal em uma análise de 12 meses e ainda a comparação com a satisfação da central Sicredi RS.

Gráfico 3 – Demonstrativo de NPS



Fonte: Relatório executivo de agosto de 2020.

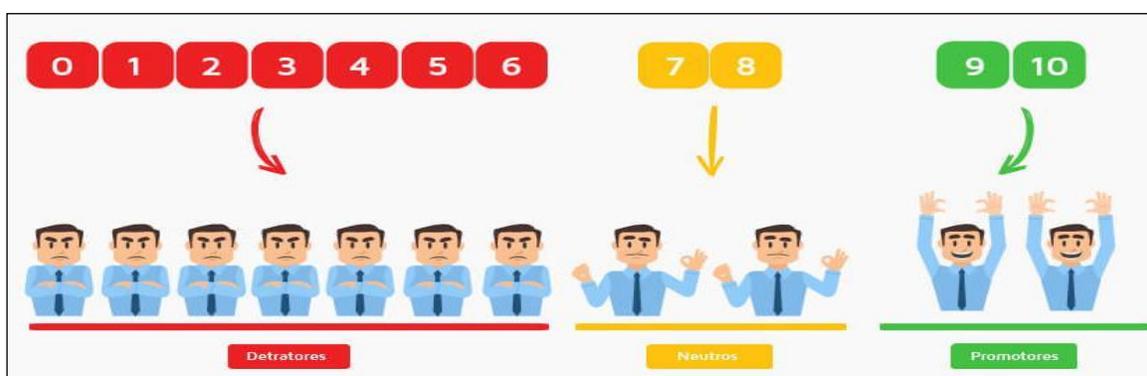
4.1.1 Como são contabilizadas as Notas

Índice Líquido de Promotores – NPS. A NPS representa a satisfação dos associados, na metodologia desta pesquisa, os entrevistados dão uma nota de 0 a 10 para a sua experiência com a cooperativa, o que os motivou a dar essa nota e também como avaliam produtos e canais da instituição. Além do resultado final da cooperativa em cada exercício contábil.

Para se chegar ao resultado da NPS, faz a pesquisa de satisfação, entre todos os respondentes, não contabiliza os respondentes neutros, do total dos respondentes promotores subtrai os detratores, chegando ao resultado da NPS.

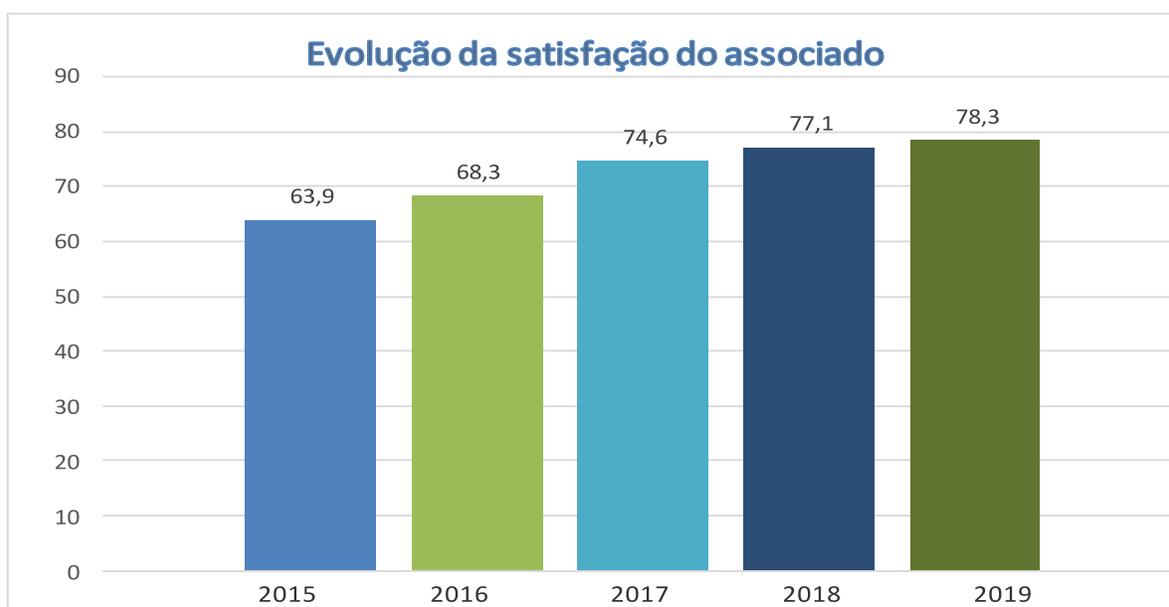
- a) 0–6 = Detratores: clientes insatisfeitos que podem prejudicar sua marca por meio de testemunhos negativos;
- b) 7–8 = Passivos: clientes satisfeitos, mas indiferentes, que poderiam ser facilmente seduzidos pela concorrência;
- c) 9–10 = Promotores: clientes fiéis que continuarão comprando e recomendando sua marca para terceiros.

Figura 3 – Classificação dos clientes conforme Notas Dadas em Pesquisa



Fonte: (DUARTE, 2018).

Gráfico 4 – Evolução da NPS – Evolução da satisfação do associado nos últimos cinco anos



Fonte: Relatório executivo 2020.

No gráfico 4, percebemos uma evolução constante, o que indica que a cooperativa vem efetivando o seu modelo de gestão por propósito e conquistando a satisfação de seu associado. O gráfico nos mostra o fechamento dos cinco anos pós-modelo gestão por propósito. Não temos o fechamento do ano de 2020, mas no mês de agosto, a cooperativa atinge um de seus maiores índices de satisfação que é de 80,22%, maior que a Central sul que também atinge um índice de satisfação de 73,50% no mesmo mês. Quem avalia a central são as cooperativas que esta central atende.

O próximo quadro nos mostra o comportamento da NPS da Sicredi Serrana, quando comparada com as cooperativas com mais de 1 bilhão de ativos administrados.

Quadro 4 – Comparação Coop. em NPS – Coop. + de um bilhão de ativos



Coop. + de 1 Bilhão de Ativos
NPS

Posição	Cooperativa	ago/19	ago/20	Var. p.p.
5º	SICREDI PAMPA GAÚCHO	82,28	81,28	-1,00
6º	SICREDI SERRANA RS	77,58	80,22	2,64
9º	SICREDI REGIÃO DOS VALES RS	75,30	77,71	2,41
10º	SICREDI OURO BRANCO RS	70,03	76,93	6,90
12º	SICREDI ALTO URUGUAI RS/SC/MG	73,68	75,77	2,09
14º	SICREDI ALTOS DA SERRA RS/SC	75,64	75,72	0,08
16º	SICREDI PLANALTO RS/MG	71,65	75,03	3,38
21º	SICREDI PIONEIRA RS	70,06	74,33	4,27
22º	SICREDI UNIESTADOS	70,54	74,25	3,71
26º	SICREDI IBIRAIARAS RS/MG	72,67	73,15	0,48
29º	SICREDI REGIÃO CENTRO RS/MG	71,12	72,39	1,27
35º	SICREDI UNIÃO RS	67,47	69,51	2,04

Fonte: Analyzer.

A Sicredi Serrana fechou o mês de agosto de 2020, com o maior indicador de NPS (Nível de Pesquisa de Satisfação) da sua história, satisfação do associado em 80,22%. Muitos são os fatores que contribuem para que esse índice tenha sido conquistado, como atender aos interesses dos associados, a gestão por propósito e o engajamento das equipes. Quando o resultado da NPS ultrapassa os 75%, significa que a empresa atingiu um nível de excelência, uma conquista relevante ao ser alcançada. Uma NPS alta, como a da Cooperativa Serrana, fala do quanto à empresa é importante para o seu público e do quanto ela está no caminho certo, superando as expectativas. E ainda gerar resultados fazendo o bem. (SERRANA, 2020).

4.1.2 Ações Sociais da Sicredi Serrana

A cooperativa está presente nos principais eventos da região, há diversas ferramentas para que a Sicredi Serrana participe dos avanços sociais, como o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social - FATES, o Fundo Social e a economia gerada que permanece na região. Enquanto os programas sociais, como as Cooperativas Escolares e o Programa “A União Faz a Vida”, fomentam cidadania, cooperação e liderança no âmbito educacional, as formações realizadas em parcerias com entidades e associações reconhecidas pelo seu papel na região, contribuem para ampliar o conhecimento dos associados.

O Fundo Social: uma iniciativa aprovada pelos associados para contribuímos com a sociedade e fortalecermos o papel transformador da Sicredi Serrana. Acredita-se que atitudes simples, feitas com amor e protagonismo, fazem do mundo um lugar melhor para se viver. No ano de 2019 foram destinados 2% do resultado da cooperativa, equivalente a R\$ 1.087.801,54. Foram inscritos 433 aptos para seleção e destes foram contemplados 231 projetos.

A Educação Financeira promove formações com associados, entidades e empresas. Aplicar os princípios do cooperativismo faz parte do dia a dia da Sicredi Serrana - e um deles tem um grande efeito, não só sobre seus associados como para toda a sociedade: a educação, informação e formação.

Dia ‘C’: Data criada pra incentivar o voluntariado, onde a cooperativa promove varias ações em toda a região de atuação, para incentivar o trabalho voluntário. Entre os trabalhos realizados estão pinturas em escolas e hospitais, limpeza em praças de bosques. Este dia conta com o apoio de colaboradores, familiares e vários apoiadores, que são empresas e pessoas físicas dispostas a fazer o bem sem nada em troca ou apenas pela satisfação de promover o bem.

A Sicredi Serrana tem parceria com a Escola Família Agrícola da Serra Gaúcha – EFASERRA, para a qual repassa valores mensalmente, como forma de incentivo aos filhos de agricultores associados a fim de qualificarem-se e manterem-se na agricultura. Além deste incentivo, também o produtor rural associado, conta com ajuda de custo de 80% nos cursos profissionalizantes ministrados pela EMATER. O recurso para estes incentivos tem origem do FATES e é limitado a R\$ 500,00 por associado ao ano.

Pensando na formação de novas lideranças, com foco na cooperativa, a Sicredi Serrana mantém os programas crescer e pertencer. Os programas crescer e pertencer são ferramentas de formação cooperativa do sistema de crédito e tem por objetivo qualificar o associado para

ser mais participativo nas decisões e no desenvolvimento da cooperativa, tendo presente o papel de proprietário.

Encontro com parceiros do agronegócio, que visa fomentar e pensar em ações voltadas à eficiência no agronegócio e na agricultura familiar. Este evento tem parceria com EMATER, STR e agrônomos da região de atuação da Sicredi Serrana. Um momento para desenvolver o agronegócio.

Figura 4 - Reunião do Agronegócio



Fonte: Parceiros do agronegócio (sicrediserranars).

Figura 5 – Fundo Social – entrega das contemplações dos Projetos



Fonte: www.sicrediserranars.com.br - [facebook.com/SicrediSerranaRS](https://www.facebook.com/SicrediSerranaRS).

Desde 2015 a Sicredi Serrana atua com um modelo de gestão orientada pelo seu propósito de contribuir com o desenvolvimento dos associados e da nossa região, desde então a Cooperativa reforça a sua cultura interna e também a forma de relacionamento com os associados para falar sobre o capitalismo consciente, estes encontros movimentam entidades de classe, como a Associação do Comércio, Indústria e Serviços de Carlos Barbosa - ACI, poder público e outros parceiros.

4.2 Modelo de Gestão por Propósito na Cooperativa Sicredi Serrana

Analisando as respostas dos entrevistados, podemos perceber que o modelo de gestão por propósito da Sicredi Serrana, para os envolvidos foi um modelo transformador, no jeito de conduzir e de tomar as decisões na cooperativa. Ao mesmo tempo veio ao encontro de alcançar um modelo mais humanizado de trabalho, principalmente para a equipe de

colaboradores e levando isso para o seu quadro de associados, o objetivo principal é trazer uma qualidade de vida para todos os envolvidos, relata o presidente da Sicredi Serrana.

Para o Gerente de negócios, entrevistado, a gestão por propósito é algo inovador e que em algum momento não foi acreditado por ser totalmente diferente da forma que se trabalhava até então na cooperativa.

“Eu vejo como inovadora e ousada, no início parecia como se fosse uma utopia, como assim; estão querendo contar umas coisas bonitinhas, mas muito distante da prática, mas passado um tempo isso ganhou uma notoriedade, uma força maior que hoje se falar de Gestão por propósito é algo real e a forma que eu avalio que eu meço essa gestão na prática, é como ela tem sido transformadora, transformadora quanto instituição {...} na comunidade que ela está inserida e também percebo algo prático transformador na vida do colaborador.” (GERENTE DE CONTAS).

Segundo o relato do entrevistado número dois, o modelo de gestão por propósito é muito diferente de um modelo comercial tradicional e em alguns momentos era estranhos até para os colaboradores, que estavam acostumados a entregar a meta de produção, foi uma quebra de paradigmas e um recomeço de forma muito mais humanizada. Este modelo de gestão por propósito tem o foco nas pessoas e o que cercam estas pessoas, não foca em produtos ou serviços, mas busca conhecer os seus associados, para poder contribuir, em especial como consultores, repassando conhecimentos para que os associados prosperem junto com tudo o que os cercam, conforme o perfil ou individualidade de cada pessoa.

As equipes realmente eficazes, não são comandadas por diretores autocratas. Na verdade surgem naturalmente e se tornam líderes, assumindo cada um a sua responsabilidade pelo sucesso, o que difere um do outro é o propósito de cada um. (C. HUNTER, 2006, p. 20).

No parágrafo seguinte temos o relato do gerente de agência da Sicredi Serrana, que nos remete ao entendimento de que este modelo de gestão por propósito, quando implantado e trabalhado de fato, ou entendido pelo quadro de colaboradores, tende a acontecer automaticamente, sem alguém ter que ficar lembrado que temos que viver o propósito. Os negócios, a maneira de atender mais humanizada está dentro de cada colaborador e os resultados acabam por acontecer como consequência de um bom atendimento ao associado.

“Pra mim como gestor, como colaborador da Serrana, hoje o nosso propósito de ‘fazer o mundo prosperar’ está totalmente alinhado com o porquê do existir a nossa cooperativa de crédito. A partir do momento em que nós focamos de fato no associado, quando nós buscamos o olhar de entender para atender; o interesse verdadeiro para com nosso associado. Os negócios, o crescimento, as

consultorias, a forma de fazer passa a ser consequência deste modelo de gestão. O nosso propósito é isso, o nosso propósito resume esta questão que de fato a gente tem no centro do nosso negócio, o equilíbrio entre o associado e sua cooperativa.” (GERENTE DE AGÊNCIA).

O gestor ressalta que o equilíbrio entre todos os envolvidos é o foco de toda esta gestão, não se pode beneficiar um lado do negócio, sem olhar o outro, a relação deve ser de ganha-ganha, ninguém precisa perder ou ser menos beneficiado com este modelo de trabalho.

A Sicredi Serrana tem um propósito de contribuir com o desenvolvimento dos associados e da sociedade.

Para entendermos melhor este modelo de Gestão por propósito, demonstraremos o modelo comercial em forma de um círculo virtuoso, conforme figuras a seguir, elaboradas e cedidas pela área de Marketing da Sicredi Serrana em 2019:

Figura 6 – Círculo Virtuoso Sicredi Serrana



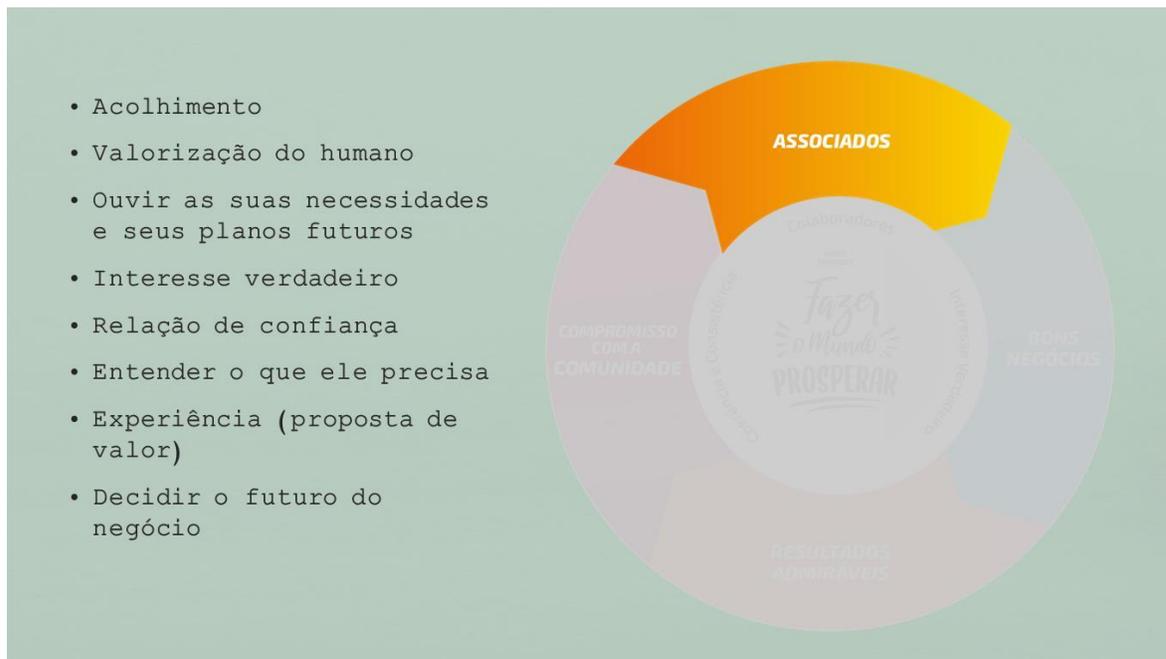
O Círculo Virtuoso representa o nosso modelo de negócio.

Ele ilustra as quatro esferas de atuação da Serrana junto aos associados e comunidade, a forma como impactamos a sociedade enquanto instrumento de organização econômica, gerando desenvolvimento para a região.

Fonte: Marketing da Sicredi Serrana em 2020.

Modelo de negócio da Sicredi Serrana esta baseado no chamado círculo virtuoso que é uma forma ilustrativa de guiar os negócios da cooperativa, é através deste círculo que são tomadas as decisões e o olhar estratégico quanto à condução da Cooperativa.

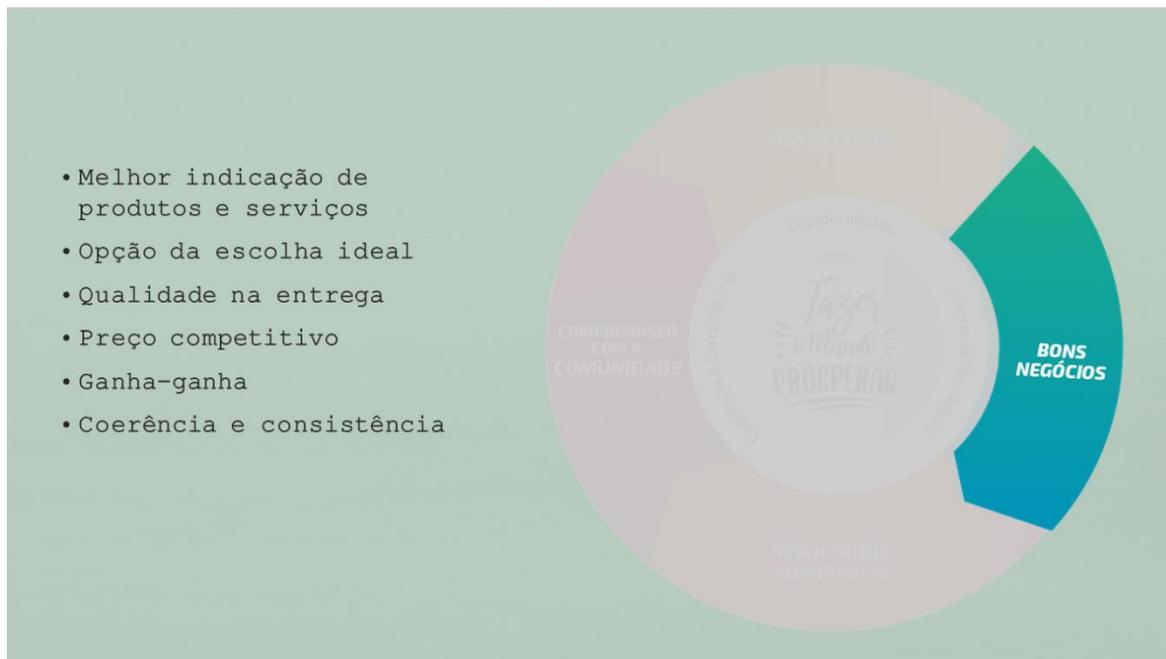
Figura 7 – Associados como foco principal



Fonte: Marketing da Sicredi Serrana em 2020

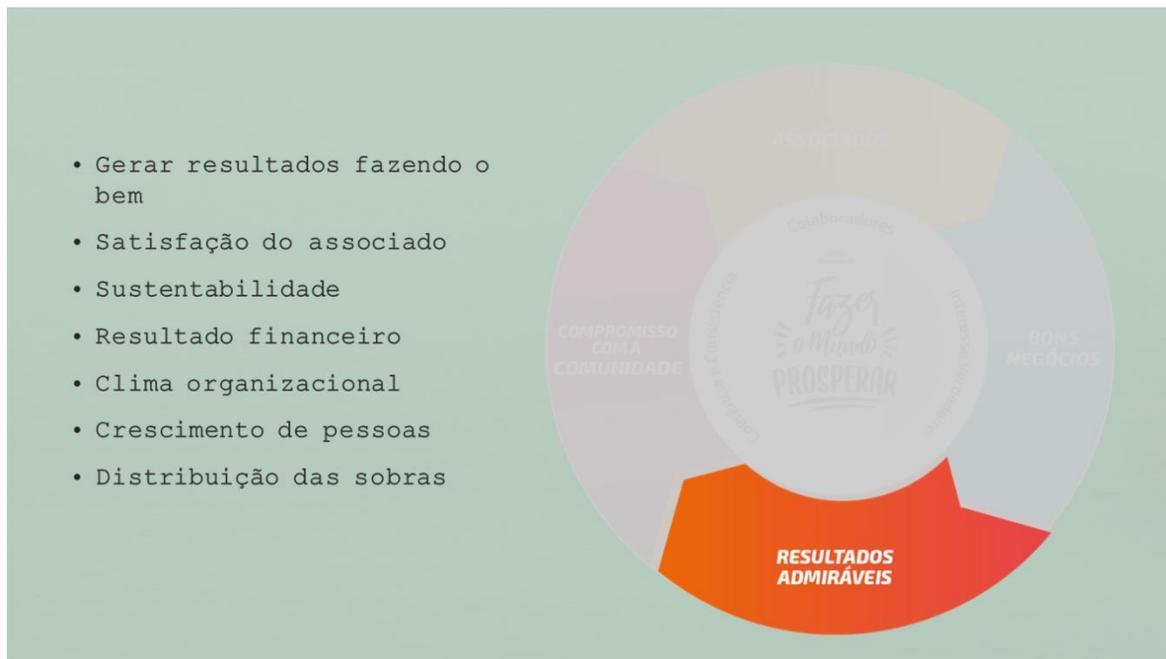
Para fazer com que a cooperativa contribua com o desenvolvimento do associado e da sociedade, o foco começa e está no associado, não olhando para produtos e serviços. A cooperativa foca nas pessoas que vivem onde a mesma atua. O desafio dos colaboradores é acolher bem os associados e sobre tudo, como ser humano, o primeiro passo é ouvir e entender quem é o associado, o que ele precisa, e somente depois disso, qual o produto e serviço que é mais adequado para a necessidade que ele tem.

Essa transformação parece simples, mas para terem uma ideia, a cooperativa não trabalha com metas de produtos e serviços, nenhum colaborador tem meta de produtos e serviços. O desafio de todos os colaboradores é conhecer o associado e entregar para ele alternativas e opções mais adequadas para a sua necessidade. O olhar é de interesse verdadeiro pelo associado.

Figura 8 – Bons Negócios

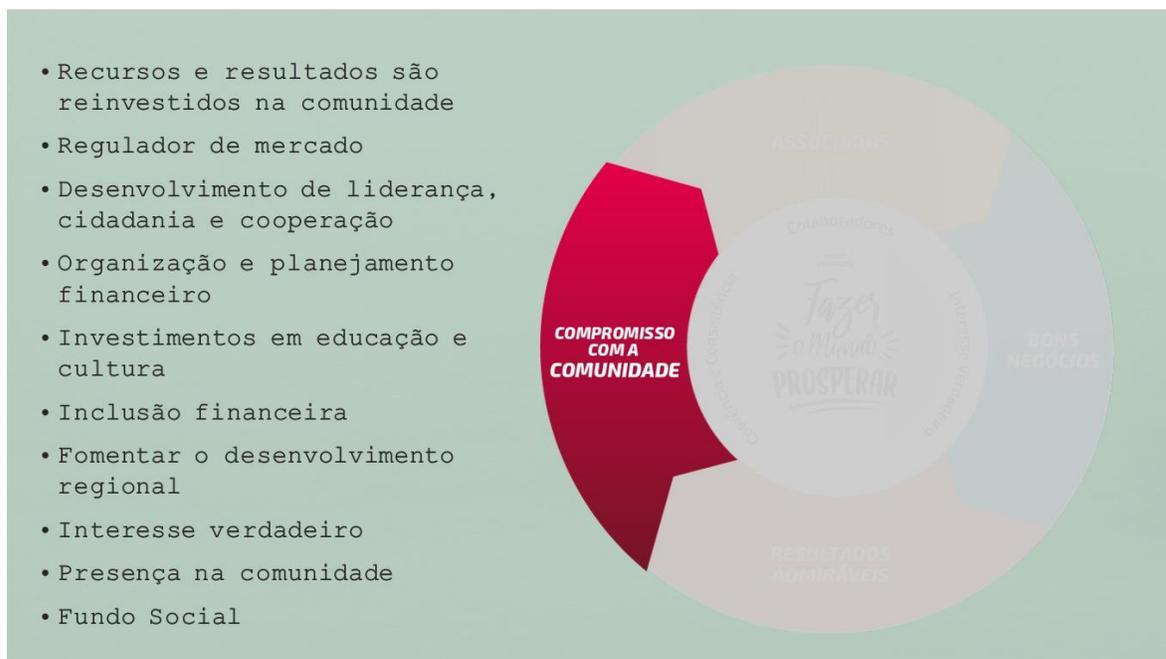
Fonte: Marketing da Sicredi Serrana em 2020

Olhando o associado, entendendo o que ele precisa ouvir e somente depois, o produto. O que acontece na cooperativa é sobre tudo, que o associado se sinta bem, se sinta ouvido, e que entenda que tem uma instituição preocupada com ele, por que a pessoa que esta sendo atendida não é apenas cliente é também sócia deste empreendimento. O sucesso deste associado, a prosperidade dele, é a prosperidade da cooperativa também. Claro que a cooperativa ressalta a parte do negócio e que tem todos os produtos e serviços que uma instituição financeira tem, mas tem uma diferença, é uma entidade sem fins lucrativos e o objetivo não é o lucro pelo lucro, o lucro é uma consequência, todo o resultado do bom negócio que acontece fica para o associado e para a sociedade.

Figura 9 – Resultados

Fonte: Marketing da Sicredi Serrana em 2020

Os negócios geram receitas, resultados e estes resultados ficam para o associado e sua comunidade. Em uma organização tradicional ou de capitalismo puro, fica para o acionista, já para uma empresa que tem o foco no bem estar de todos os envolvidos (os stakeholders), estes resultados ficam para o bem comum a todos, não só financeiro. O crescimento, o clima interno das equipes de trabalho é um excelente resultado, o desenvolvimento de pessoas, a satisfação dos associados é um ótimo, talvez, o principal resultado. Quando tem um associado feliz, satisfeito, tendo a Sicredi como sua principal instituição, colaborador engajado, o resultado financeiro acontece como consequência.

Figura 10 – Compromisso com a comunidade

Fonte: Marketing da Sicredi Serrana em 2020

A cooperativa reinveste o resultado na comunidade, com incentivos na formação dos associados (cursos e aprendizados), educação (programa A união faz a Vida e cooperativas escolares), educação financeira, formação de lideranças, participação em eventos locais (ações e patrocínios nas áreas de cultura, esporte, lazer e entidades), Fundo Social (fomentar projetos de educação e cultura) e muito mais. O compromisso é fomentar ações que contribuam com as comunidades.

4.2.1 As Principais Características do Modelo de Gestão por Propósito

As principais características são o motivo de causa, conforme a fala do presidente entrevistado, esta causa ou busca, não é uma coisa cobrada dos colaboradores, é algo que desenvolveu dentro de cada pessoa envolvida no processo, conforme a cooperativa se desenvolvia e buscava o seu propósito.

“A gestão por propósito é ter o sentido de causa, não apenas em algumas pessoas, mas levar isso pra dentro do ambiente, e ser a parte dele um fator de motivação de trabalho para as pessoas, trabalhar todos temos né? Como a gente pode acionar este gatilho de motivação, dentre as varias alternativas que se tem e nisso não tem como não citar a motivação que veio do livro Motivação 3.0 do Daniel Pink, lá te desafia muito rápido de qual momento nós estávamos, e que é o grande jeito de grandes empresas de se conduzirem e como nós queríamos criar

uma Sicredi Serrana, ou seja, de motivação extrínseca, externa baseada em recompensas, em premiações, em campanhas a todo o momento para alcançar objetivos, que aqui eu não estou dizendo que é ruim, que é negativo isso. São culturas, são decisões que cada empresa toma. E a gente via! Bom, este é o modelo que nós estávamos ao mesmo tempo em que ele era recompensador; ele gerava competitividade, não uma competitividade individual, entre pessoas por que a gente não tinha muito isso, embora houvesse também de pessoas, mas também de equipes, ele era mais competitivo, muito mais individual, na linha criticada, na meritocracia individual ou de equipes, mas não no conjunto da obra. Se viu que poderia se trabalhar a aptidão das pessoas a partir das inspirações, não com premiações, recompensas, mas trabalhar motivação Inter pronta, intrínseca, o que deixa as pessoas motivadas, não só no ambiente de trabalho, mas na vida como um todo, de as pessoas terem autonomia pra trabalhar; ou seja, ter espaço, liberdade pra ser criativo, pra ser ele mesmo, pra não ser deformado dentro de uma estrutura de trabalho, além da autonomia, que depois na caminhada a gente falou muito mais em interdependência, não basta as pessoas ter autonomia, cada um faz do jeito que quer, como quer, isso é perigoso para a organização, é preciso que as pessoas que tem autonomia, que elas tenham uma forte cultura de excelência também, ou seja, procurem dar o seu melhor a cada dia, em cada coisa que estão fazendo, então não é alguém cobrando essa excelência né! Mas é vindo de dentro de cada um, de cada pessoa, onde a pessoa se sentindo em uma organização onde ela está competindo com os outros pra conseguir seu mérito, sua recompensa, ela compete com ela mesma {...} cada um dá o seu melhor a cada dia, a partir de eu como o presidente, dou o meu melhor; evoluo um pouco, o caixa evolui, o gerente evolui, a organização como um todo evolui, só que pra isso você precisa canalizar todo mundo pra uma mesma direção, não pode ter gente que vai pra esquerda acreditando que este é o melhor caminho, outros pra direita e aí que vem o propósito como um grande guia, o grande norte para gente seguir.” (PRESIDENTE DA COOPERATIVA. SICREDI SERRANA).

Percebe que neste modelo o próprio colaborador se cobra pelo resultado ou seu autodesenvolvimento, não tendo a necessidade de ter um chefe cobrando ou impondo regras de trabalho, o compromisso não é só com ele, mas com toda a organização e seus envolvidos, a empresa dá condições, mas quem busca o desenvolvimento é o próprio colaborador. Segundo o entrevistado, este modelo não nasceu pronto, mas foi se moldando conforme foi empregado. O mesmo destaca que quando adotado este modelo, a cooperativa vinha entregando três ou quatro anos de excelentes resultados e se olhassem pra isso, não precisava mudar, mas ao olhar para as pessoas envolvidas nos processos e até mesmo para os elevados índices de estresse, se via um clamor de que era preciso fazer alguma coisa.

As metas que as pessoas determinam para si mesmas e que são voltadas para o alcance da excelência costumam ser saudáveis. Por outro lado as metas impostas podem surtir efeitos colaterais perigosos. (PINK, 2010, p. 43).

Talvez o que mais foi olhado para que se iniciasse essa mudança, foi o alto custo social, o nível elevado de estresse, de conflito com o discurso cooperativo, que não era coerente.

O nome, gestão por propósito, foi apenas uma escolha, mas poderia ser usada, gestão por autonomia ou gestão cooperativa, para surpresa da cooperativa tudo o que se estudava, vinha ao encontro de “propósito”. É evidente que cada indivíduo tem o seu propósito, seja qual for. O entrevistado fala que quando começaram a estudar a gestão por propósito, não sabiam qual gestão seria esta, mas o que eles buscavam era uma gestão mais humanizada, mais voltada para a essência do cooperativismo.

Perguntado ainda ao entrevistado, se teve algum momento de virada de chaves, onde se troca o modelo velho para o novo, o mesmo respondeu que não e que a todo o momento se tem uma virada de chaves, ou se vira um pouco a chave a cada etapa.

Ainda perguntamos se existe uma fórmula para se ter uma gestão por propósito igual a esta da cooperativa Sicredi Serrana. O presidente entrevistado citou que várias cooperativas buscam saber como foi feito o processo da mudança e buscam contratar as mesmas consultorias e formas semelhantes de trabalhar, mas acaba em dar errado o processo, talvez fosse como criar um filho; brinca o entrevistado, não se tem uma fórmula, procuramos instruir da melhor forma e dar os melhores exemplos, mas os filhos desenvolvem perfis diferentes, uns dos outros. O presidente fala que os pontos cruciais para se ter uma forma mais correta neste modelo é ter coerência e consistência no que fala e faz. Ainda se deve ter como pontapé inicial a diretoria unida e madura, destaca que este movimento parte de cima pra baixo e por isso a importância de que todos estejam imbuídos com o mesmo propósito.

O gerente de contas caracteriza o modelo de gestão por propósito como algo que proporcionou aos colaboradores a gerar lucros para a cooperativa, ao mesmo tempo em que fazem o bem para os associados e para si mesmo, atendendo a vontade que cada um traz de contribuir com algo maior, estes colaboradores tem internalizado o interesse verdadeiro pelo seu semelhante.

“O que fica de bem claro como principais características é fazer o bem e gerar resultados, outra característica muito forte deste modelo de gestão é desenvolver a comunidade que nós estamos inseridos, através de projetos que venha a reduzir o custo do associado e aumentar a rentabilidade dele, tornando assim algo sustentável para ambas as partes. E junto com isso também umas das grandes características {...} é o quanto se despertou o capitalismo consciente, ou seja, não gerar lucro tão somente por gerar lucro, mas que a partir deste lucro fomenta outros segmentos, se desenvolva outras atividades e que se retribua, se devolva parte deste lucro para a comunidade que estamos inseridos, e assim fazer a

região num todo crescer, deixar de ser um propósito tão somente meu para se tornar um propósito coletivo.” (GERENTE DE CONTAS).

Observa-se que este modelo de gestão por propósito, tem o foco talvez mais externo que interno, obviamente que o modelo de gestão por propósito não se sustenta e tão pouco pode fazer alguma ação que traga benefícios para o seu associado ou comunidade que está inserida a cooperativa, se não obtiver lucros com seus negócios, porém na fala do nosso entrevistado é destacada a frase que é possível fazer o bem e gerar lucros.

Para o gerente de agência entrevistado, a principal característica é a forma como foi construído este modelo de gestão por propósito, ele está totalmente alinhado ao desejo da equipe que hoje é a Sicredi Serrana.

“O nosso modelo, ele remete ao ser cooperativa, ele remete a inclusão das pessoas, ao destaque pelo humano e do humano. A característica principal foi a construção deste propósito, que em nosso caso, nós participamos da construção dele, ano a ano ele vem sendo lapidado, quando falo nós é toda a equipe, existe este envolvimento da equipe, este modelo de gestão por propósito, ele é um fruto do seu quadro de colaboradores, do conselho e participação eventualmente também dos coordenadores de núcleos.” (GERENTE DE AGÊNCIA).

Em análise a entrevista número três, podemos trazer que talvez o motivo que vem sendo assertivo neste modelo de gestão, foi a forma que o qual foi construído e hoje atendendo os anseios da equipe que desenvolveu e trabalha neste modelo, acaba por fazer com que a roda deste modelo de gestão rode com tranquilidade, não ficando apenas no papel ou no discurso. O gestor fala ainda que mesmo que os novos colaboradores não ajudaram a criar, acabam por homogeneizar-se nesta cultura, não é preciso decorar o modo, o mais importante é entender o sentido do propósito e isso parece ser vivido por todos os colaboradores da Sicredi Serrana.

4.2.2 Gestão por Propósito x Produtos e Serviços

Analisando este modelo de gestão por propósito e como ele se comporta frente à comercialização de produtos e serviços da instituição, o entrevistado fala que este modelo não é voltado pra dentro da instituição e sim voltado para o quadro social como um todo, isso é validado ou colocado à prova, quando é feito a entrega para os associados da cooperativa, que é a razão de existir da cooperativa, destaca o presidente entrevistado.

"Jamais iríamos promover estas mudanças todas, desconsiderando a razão de existir da nossa instituição, que é toda a essência do cooperativismo, todo o discurso, toda a história que nós ouvimos do cooperativismo, acontecendo na prática, na entrega que a gente faz para o nosso associado. Então se a gente tinha um modelo de relacionamento comercial com ele que imitava outros tipos de organização, no caso banco né! Também ele nos dava sinais que não estava contente com isso, que ele não via aderência entre o discurso e a prática, em fim ele não via diferença entre entrar no Sicredi e entrar em uma agência bancária, agente foi entender assim. Bom, nós estamos desvirtuando o nosso discurso, nosso modelo e como é que gente faz para resgatar a nossa essência e ser percebido como de acordo com essa história toda linda do cooperativismo e é por isso que, onde é o ponto de contato? Da verdade? É na hora em que nossa equipe conversa com o nosso associado, na hora em que atende o associado, por isso que a gente fala do interesse verdadeiro, fala de conhecer o modelo de vida do associado, do negócio, {...} a gente entende que quando ele (o associado) vê este interesse verdadeiro, que cria uma relação de confiança, aquele desespero mensal de buscar metas, cumprir números, ele vai acontecendo meio que automático, como tem que se acontecer, o próprio associado, ele busca a sua cooperativa."
(PRESIDENTE DA COOPERATIVA SICREDI SERRANA).

Levantamos a questão de que por muitas vezes, o modelo comercial do Sicredi é desacreditado por parte da concorrência e ainda questionamos se em algum momento o colaborador esquece-se do bom negócio para o associado e volta para o seu objetivo interno. O entrevistado fala que é natural em qualquer empresa, algumas pessoas precisam de maior atenção para se manter no propósito da empresa, para isso o colegiado busca dar um feedback rápido e verdadeiro, trazendo os melhores cursos para o seu quadro de colaboradores, mas que muito depende de cada membro e que em algum momento é inevitável a perda de algum colaborador que não se adapte ao modelo trabalhado. Quanto a concorrência, também é natural que tentem desqualificar o trabalho do seu concorrente e quanto a isso, o Sicredi tem um imenso trabalho que é divulgar e o seu modelo de gestão por propósito com coerência e consistência e quando todos compreenderem, este modelo acabará migrando pra um sistema que tem por propósito fazer o mundo prosperar.

Tenho percebido que, na prática, os resultados dos retornos são mais produtivos se fornecidos no menor tempo possível, depois do ocorrido, de preferência no momento em que a situação acontece ou em até 24 horas depois, exceto nas situações em que os ânimos estão exaltados. (MISSEL, 2014, p. 77).

O entrevistado número dois nos fala que este modelo de gestão por propósito, veio a dar um novo sentido para os produtos e serviços. Não são os produtos e serviços que fazem girar a roda do propósito, mas sim as pessoas que entendem e melhor direcionam estes produtos e serviços.

“Comporta-se de forma humana, pois ela sempre foca a necessidade do associado, embora a gente não trabalhe mais por metas, o foco passou a ser o associado e dentro da necessidade do associado, a gente oferece a solução pra ele, em uma conversa formal ou informal com o associado, a gente acaba apresentando de uma forma sutil, leve, todos os nossos produtos e serviços.” (GERENTE DE CONTAS).

Este modelo exige talvez mais do colaborador, em que sentido? O colaborador, ele tem que realmente conhecer o associado, conhecer o seu ramo de atividade, a sua empresa, a sua família, para que ele monte um perfil e consiga indicar, orientar, e apontar os produtos e serviços que essa família ou negócio necessitam para prosperar, vai muito da transparência e da idoneidade do colaborador.

Pense em uma empresa que se preocupa profundamente com o bem estar de seus clientes, encarando-os não como consumidores, mas como seres humanos de carne e osso a quem tem o privilégio de servir. Isso significaria não mais enganar, maltratar ou ignorar seus clientes, mas dedicar a eles o cuidado que qualquer pessoa daria a seus entes queridos. A equipe da empresa, assim, experimentaria a alegria de servir, de enriquecer a vida dos outros. (MACKEI e SISODIA, 2013, p. 33).

O gerente de agência entrevistado, fala que mesmo antes de efetivar, ou escolher o nome deste modelo, já se falava muito em focar o associado, no interesse verdadeiro pelo associado, mas em algum momento o propósito não conversava com o modelo trabalhado, porque os colaboradores eram cobrados a entregar resultados balizados por metas e aí por muitas vezes faltava coerência na fala e na prática, foi a partir da retirada da meta que efetivou realmente a prática do modelo de gestão por propósito.

“Aqui tenho certeza que é a prova de fogo deste modelo de gestão, porque de nada adianta você ter todo um discurso se na pratica o que importa é o atingimento do número é o foco no número, é claro que os produtos e serviços, fazem parte do dia a dia. Mas é a partir do interesse pelo associado, você tem a questão da comercialização dos produtos e serviços. A prova disso é que temos a mais de cinco anos sem a entrega de metas efetivas. Não é só tirar a meta, tirar a meta, justifica a nossa gestão por propósito, em outros tempos nós éramos incentivados a ter o foco no associado, a ter o interesse verdadeiro, mas por outro lado nós éramos cobrados e remunerados pelos números entregues, então uma coisa não conversava com a outra.” (GERENTE DE AGÊNCIA).

O Gestor entrevistado reforça que não é só tirar a meta que vai funcionar este modelo, a meta talvez, foi o ponto que faltava ser retirado em um modelo que já mostrava próximo do que se buscava trabalhar. Segundo o gestor, hoje o associado é entrevistado, é visitado, se

presta uma consultoria para se chegar ao entendimento do que é melhor para este associado. Ainda o gerente fala que não se pode deixar de oferecer estes produtos e serviços, mas neste modelo de trabalho, se eliminou a venda casada, a cooperativa não faz mais campanha de vendas, as quais remetiam a troca de prêmios por soluções adquiridas pelo associado, o que se busca é identificar se aquele produto ou serviço é o melhor para aquele associado, naquele momento.

4.2.3 Em Relação ao ser Cooperativa, como este Modelo se Comporta

E em relação ao ser cooperativa, como este modelo de gestão por propósito se comporta, o entrevistado fala que a cooperativa não foi atrás modismo, onda ou literaturas surpreendentes, apenas quer ser uma cooperativa em sua essência de agir como cooperativa.

“A gente queria ser uma cooperativa mais verdadeira, mais voltada para a essência do cooperativismo, que é entendermos o que? Tratar melhor os colaboradores e os associados também.” (PRESIDENTE DA COOPERATIVA SICREDISERRANA).

Obviamente que o ser cooperativo, passa por uma boa gestão, por fazer bons negócios e quando percebemos que neste contexto existe análise de riscos e articulações comerciais, isso tudo faz com que uma cooperativa torne-se uma cooperativa sustentável, e segura para o seu associado, nem sempre é um cooperativismo “romântico” para alguns.

Os aspectos econômicos, administrativos e técnicos são extremamente importantes em qualquer contexto, também no contexto cooperativo. A maioria dos fracassos nas organizações cooperativas não se deveu provavelmente à falta de espírito cooperativo, mas sim, à falta de visão empresarial, de conhecimento do mercado e de visão técnico-administrativa. A cooperativa não é uma entidade beneficente ou filantrópica, mas é sempre uma empresa. Quando a cooperativa fracassa como empresa econômica, fracassa igualmente na sua pretendida projeção social e humana, arrastando consigo o descrédito da instituição. (SCHNEIDER, 2018, p. 192).

O entrevistado número dois ressalta o assunto da sustentabilidade do negócio, destaca que a sustentabilidade não é apenas do negócio financeiro, mas envolve toda uma filosofia de capitalismo consciente.

“A gestão por propósito se comporta de uma maneira totalmente sustentável, porque mantém a sustentabilidade do negócio, ela é sustentável, por que nos tornamos uma empresa mais orgânica, mais enxuta, mais consciente e preocupada também com o meio ambiente.” (GERENTE DE CONTAS).

Para o gerente de agência entrevistado, o modelo de gestão por propósito exerce o cooperativismo em sua essência, seria a raiz do cooperativismo, as cooperativas são criadas para atender o associado e sua comunidade e para o este gestor, é exatamente isso que acontece no modelo trabalhado pela Sicredi Serrana.

“É totalmente aderente, o objetivo de uma cooperativa é ajudar no desenvolvimento dos seus cooperados, quando um associado investe em sua cooperativa, buscando segurança, o amparo, seja uma informação técnica dos profissionais da cooperativa, quando isso acontece na essência, com o interesse verdadeiro, com o olhar de que isso contribui com ele, então a cooperativa cumpre com o seu papel. Quando você olha para a comunidade, abre outro leque onde a cooperativa também desenvolve o seu papel, devolvendo, seja para o associado, seja para o filho do associado ou para uma entidade, devolvendo ou investindo o que sobrou desta relação entre cooperado e cooperativa. Então pra mim o nosso modelo conversa diretamente com o ser cooperativa que é desenvolver o associado e a sua comunidade.” (GERENTE DE AGÊNCIA)

Analisando o depoimento, não só do último entrevistado, mas dos demais também, podemos pensar que este modelo não seria tão inovador, tento o olhar para a essência do cooperativismo, talvez possamos concluir que este modelo de gestão por propósito, trabalhado pela cooperativa Sicredi Serrana, seja um movimento resgatador da essência do cooperativismo que em algum momento na trajetória histórica do cooperativismo de crédito, acabou por se assemelhar com os bancos comerciais e também ter em seu portfólio de produtos e serviços, os mesmos de um banco comercial, fez com que se perdesse em algum período um pouco desta essência de cooperar verdadeiramente.

4.3 Comunicação Deste Modelo

Quanto às estratégias utilizadas pela Cooperativa Sicredi Serrana para comunicar e efetivar o seu modelo por propósito, são as mais diversas e imprescindíveis. Conta com equipes com alto padrão de qualificação e tem como principal foco o abastecimento de informações para o seu público interno. A cooperativa possui várias ferramentas para transmitir as informações de forma assertivas e rápida, para o seu colaborador ter em primeira

mão as informações, não só do seu modelo de gestão, mas também de informações comerciais gerais.

“Não tem como falar em comunicação externa se a gente não comunica perfeitamente internamente, e aí vamos para a externa, a externa tem vários níveis, vários segmentos, gostaria que fosse um único e amplo, mas você tem que fazer escolhas, então, coordenadores de núcleos e conselheiros, eles acompanham quase que cem por cento na comunicação. {...} Estamos construindo pra fazer o crescer desde a prospecção, a chegada do associado no Sicredi. {...} Internamente nós já demos excelentes passos, no externo a gente já fez muita coisa, mas tem um universo de coisas prontas pra desenvolver.” (PRESIDENTE DA COOPERATIVA SICREDISERRANA).

Percebe-se que a principal comunicação é direcionada para o colaborador e esta força leva para fora, estes são chamados de embaixador da marca, notadamente as cooperativas estão presentes nas comunidades onde atuam, seja com pequenos gestos como a doação de guardanapos ou papel de mesa para as festas de comunidade, ou grandes obras, como reformas em escolas, praças e hospitais, aonde geralmente não vai a marca Sicredi, mas a ação é reconhecida pela comunidade.

Para o entrevistado número dois, as estratégias são diversas, mas a principal é a de ser transparente, com os colaboradores e com a comunidade, o apoio nos mais diversos projetos educacionais e sociais.

“Uma das estratégias foi, primeiro doar e se doar à comunidade, isso inclui sim a doação de recursos financeiros, mas acima de tudo, a prestação de contas para a comunidade, ainda os projetos sociais, que aí a gente provou que é possível gerar resultados fazendo o bem.” (GERENTE DE CONTAS).

Para o gerente de agência, a comunicação começa de dentro pra fora, tanto com colaborador, mas também com coordenadores de núcleos e demais envolvidos na gestão. Esta gestão tem como base a autonomia dos colaboradores, as decisões são tomadas por toda a equipe, inclusive as contratações de novos colegas.

“Acho que nós tivemos etapas, as primeiras e mais difíceis, não foi no sentido de divulgar e sim em fazer uma mudança de cultura interna. Primeiro, e este foi o passo mais difícil a ser dado e efetivado, por que nós temos colaboradores, equipes, gestores, com mentalidades diferentes e esta implementação, ela levou um tempo. Mas esta implementação começou por dentro, em workshop, onde tivemos toda uma mudança de trabalho, onde se nivelou, em especial, o comportamento dos colaboradores. Bom! Como ele é percebido pela comunidade,

é justamente a partir das experiências individuais dos associados que de fato eles confirmam, que de fato eles percebem esse olhar para o associado no centro dos negócios.” (GERENTE DE AGÊNCIA).

Conforme o gestor, os colaboradores têm total autonomia em suas ações, mas hoje talvez, existem colaboradores que ainda, depois de cinco anos, acabam por esquecer o propósito e em algum momento tendem a forçar um fechamento de negócio, afinal são ações praticadas por seres humanos, passíveis de erro, então por precaução e pensando em minimizar cada vez mais estes deslizes, a cooperativa adota uma série de treinamento e sempre lembrando o propósito da Sicredi Serrana.

Mesmo com autonomia nas decisões do dia a dia, estas decisões, em especial sobre crédito, são tomadas, no mínimo por duas pessoas, quanto maior a complexidade da operação, mais pessoas são convidadas a debater o assunto, isso exige uma maturidade e habilidade dos colaboradores para se ter uma tomada de decisão coerente e que não exponha a riscos, não só à cooperativa, mas também que não penalize, em um futuro, o associado ou sua família.

4.3.1 Pontos Fortes e Fracos desta Comunicação

Quanto aos pontos fortes e fracos desta estratégia de comunicação utilizada pela cooperativa para comunicar o seu modelo de gestão por propósito, percebe-se que não é algo que tem pronto, sempre está em construção, não só falar em comunicação, mas em educação. A educação sempre esteve presente nos princípios do cooperativismo. Tudo se resume em educação, segundo o presidente entrevistado, os princípios poderiam ser definidos em cinco princípios e todos com a frase educação, segue falando o entrevistado.

“A gente não fala só em comunicação, que seria até mais fácil, a gente fala em educação. Precisamos educar o nosso quadro social, a nossa comunidade. Vou trazer uma fala do Roberto Rodrigues, que é uma grande liderança do cooperativismo, ele explicou que em 1995, lá na Inglaterra, quando eles redefiniram os sete princípios do cooperativismo, ele estava lá junto também e nos mostrou o que teve aquele debate, os sete princípios já não são os mesmos de quando nasceu o cooperativismo em Rochdale, eles já tiveram atualizações em 33 e em 66 e em 95 tiveram a última e a educação tem desde 1844, este princípio sempre teve, agora, o interesse pela comunidade só entrou agora em 1995, porque não adianta ter uma cooperativa que entrega bem para os seus associados, o associado feliz e a comunidade onde ele vive é infeliz e aí foi dentro deste debate que eles viram a importância de colocarem o interesse pela comunidade, que é o sétimo princípio só que ele disse que nesta conversa de definir se ainda iriam ter os princípios ou não, quais seriam, ele citou um dirigente de Bogotá, onde ele

dizia assim: Pra mim teria que ter 5 princípios: Educação, educação, educação, educação, educação{...} Educação dos colaboradores, {...}Educação dos Dirigentes{...} Educação para o quadro social{...} Educação da sociedade {...} Educação dos meios de comunicação social. A gente fala de comunicação, mas vai muito na linha da educação mesmo.” (PRESIDENTE DA COOPERATIVA SICREDISERRANA).

Talvez um ponto fraco seja não conseguir colocar em prática, ou ter o tempo hábil para fazer com que chegue a informação no lugar certo e da forma que a cooperativa gostaria que chegasse.

O nosso entrevistado número dois frisa que os pontos fortes deste modelo de gestão, são o interesse verdadeiro na comunidade e a autonomia dada a cada colaborador. É deixar os recursos que são gerados na comunidade, na própria comunidade, o respondente não respondeu sobre os pontos fracos, apenas que no momento não tinha nenhum a citar.

“O interesse verdadeiro, ou seja, se fez de fato pensando em contribuir com o desenvolvimento da comunidade, valorizando e melhorando a comunidade que nós vivemos.” (GERENTE DE CONTAS).

O entrevistado número três traz em destaque, como ponto forte e também fraco, o tempo para que as pessoas entendam este modo de trabalho. Um ponto positivo é quando a equipe compra a ideia e faz acontecer o propósito da cooperativa, mas ao contrário pode virar um ponto fraco, quanto maior o tempo em que uma pessoa envolvida demora em assimilar este modelo, maior propensão de se tornar incoerente ao propósito, pode tornar desacreditado por parte de quem não teve uma boa experiência com este modelo.

“Primeiro esta transformação inicia pela equipe, ela só consegue ganhar força conforme a equipe vai se apropriando desta cultura, ela passa a vivenciar o propósito no dia a dia, inicia pelo presidente, pela diretoria, pelo conselho, por um colegiado, você passa para o nível dos gestores, dos gestores para as agências, para as equipes e aí você tem quinhentos colaboradores que são propagadores deste modelo. Isso é um ponto forte. A comunicação em si, a participação nas comunidades, com orgulho de falar que faz parte deste movimento, isso contagia os associados, que fazer bons negócios com a sua cooperativa e fazem a indicação ou a comunicação no boca a boca.” (GERENTE DE AGÊNCIA).

“Um ponto fraco está na demora ou no tempo em que cada colaborador leva para acreditar, virar a chave e se tornar um propagador. Seria muito mais fácil se tivesse como virar a chave de todo mundo, se faz um workshop e sai do workshop e todo mundo está convencido, mas isso na prática não acontece talvez nós

tenhamos hoje ainda, colaboradores que não estão engajados, então um ponto fraco, seja essa demora para este engajamento. Outro ponto fraco que tivemos no início foi todas as atitudes conversarem com o teu propósito, podemos usar como exemplo onde no início tínhamos uma gestão por propósito e uma remuneração por campanhas, isso foi corrigido logo que identificado como não coerente com a gestão por propósito.” (GERENTE DE AGÊNCIA).

O gerente de agência traz como ponto fraco a demora em que as pessoas levam para entender e acreditar de fato no propósito da cooperativa. Isso nos remete a pensar que se existe esta dificuldade de assimilar por parte dos colaboradores, podemos pensar que o entendimento por parte da comunidade ou dos associados seja imensamente maior.

4.4 Os Principais Impactos para a Cooperativa e seus Associados

Os principais impactos que se percebe neste modelo de gestão é a satisfação dos associados que se demonstra em um índice de NPS de 79%, coletado em julho de 2020 e isso com um interesse verdadeiro nas pessoas e em seu desenvolvimento, ainda a pesquisa de clima, que acontece a casa dois anos e que da uma referência de que a cooperativa tem um modelo mais leve de trabalhar. Quanto à cooperativa, só o fato de seguir fazendo bons negócios e contribuindo com o desenvolvimento da comunidade, sem desmerecer ou passar por cima de valores que cada um traz consigo, já é um impacto a ser considerado, conforme descreve o entrevistado:

“Eu diria que é o pertencimento, é o reconhecimento do modelo cooperativista, e ao círculo virtuoso que se completa mais plenamente. Então aonde a gente vê, a gente mensura isso, embora a gente não seja obcecado pela mensuração, mas a NPS mostra que o associado tá satisfeito e se a gente ficasse só com a NPS, poderia ser só satisfação mesmo, mas quando você olha o volume de negócios e a escolha da Sicredi Serrana para fazer negócios, de geração de resultados, também o que foi este primeiro semestre de 2020, quer dizer que é ele (o associado) tem uma instituição diferenciada a sua disposição.” (PRESIDENTE DA COOPERATIVA SICREDI SERRANA).

Talvez o maior impacto em termos de qualidade de vida dos colaboradores, seja o sentido de realização pessoal, a realização do seu próprio propósito de vida dentro do trabalho dele, complementa o presidente. O modelo comercial, não prega que as pessoas vivam sem uma meta, mas que cada um trace a sua meta pessoal, a competição é consigo mesmo, é desafiar-se em ser melhor a cada dia.

Para o gerente de contas, este modelo só traz ganhos para todos e estes ganhos resultam em uma propagação de novos e bons negócios, despertando a quem escuta falar desta metodologia, transformando este modelo em um círculo virtuoso de bons negócios.

“Ganho de renda para o associado, por pagar um preço justo, ganho de qualidade de vida, pelos colaboradores trabalhar sem uma pressão por atingimento de metas e para o associado em entrar em uma agência de forma mais confortável, mais leve, sem a preocupação de ser constrangido pelo colaborador em comprar um produto.” (GERENTE DE CONTAS).

O gerente de agência fala que os impactos são todos positivos e leva a cooperativa em uma situação de destaque entre as instituições financeiras, ainda que pensando neste modelo de gestão por propósito que é totalmente voltado a essência do cooperativismo, faz com que os stakeholders estejam cada vez mais felizes.

“Os impactos são muito positivos por que o associado, ele se sente de fato como participante, como atendido pela sua cooperativa, ele não precisa ter medo de vir aqui, que vão empurrar um produto, ele vindo aqui, vai encontrar a sua consultoria, vai ter a indicação dos melhores produtos e serviços e talvez se surpreenda com coisas que ele nem espere. Ao colaborador, a satisfação de estar em um trabalho onde ele pode ser sincero, onde ele pode ser pleno, ele não precisa estar enganando ninguém, não precisa estar forçando nada que vá contra os seus princípios e valores.” (GERENTE DE AGÊNCIA).

Baseado na fala do gerente de agência percebe-se que o que busca é uma qualidade de vida para os envolvidos e sua comunidade, resgatando o senso de cuidado com o próximo, mas também tornando melhor e mais sustentável o mundo em que a cooperativa está inserida.

4.4.1 A Gestão por Propósito e a Efetivação da Essência Cooperativa

Este modelo de gestão por propósito da Sicredi Serrana, não só efetiva mais a sua essência como cooperativa, vive esta essência. Para o nosso entrevistado, o modelo poderia ser chamado de gestão cooperativa, que seria exatamente o mesmo, é isso que foi buscado quando procurou o novo formato a ser seguido, o objetivo era a busca desta essência, mas acima de tudo tratar bem as pessoas, focado no relacionamento com os associados.

“A essência do cooperativismo, a cooperativa está dentro disso, é o associado sabendo a instituição que tem na sua mão e fazendo negócios com ela, então a equipe de colaboradores não precisa sair todos os dias e botar todas as suas

energias em buscar mais negócios, a energia deles fica em se preparar bem para o associado que naturalmente vai vir buscar.” (PRESIDENTE DA COOPERATIVA SICREDI SERRANA).

Percebe-se na fala do entrevistado, em inúmeras vezes, que a cooperativa foca muito em fazer acontecer o chamado círculo virtuoso, onde se entrega bons negócios, para se ter a principalidade da comunidade e fazer girar ou passar a economia do local pela cooperativa e assim continua o círculo virtuoso que é a essência do cooperativismo.

Conforme o gerente de contas, esta forma de gestão evidencia muito mais a forma cooperativa porque pensa e age pelo coletivo que sempre foi à essência do cooperativismo, independente do ramo.

“Com certeza o modelo de gestão, hoje por propósito, ela efetiva, ela afirma, ela endossa a nossa essência cooperativa, justamente por pensar no sentido completo do junto cooperar.” (GERENTE DE CONTAS).

O gerente de agência reitera os demais assuntos que sempre acabam direcionando para a essência do cooperativismo, para o entrevistado a gestão por propósito está sendo uma gestão cooperativa.

“A gestão por propósito efetiva o cooperativismo da sua essência sem dúvida, por que de fato a coisa casa, isso é cooperativismo.” (GERENTE DE AGÊNCIA).

Analisando as conversas de modo geral, em diferentes interlocutores, não só o entrevistado número três, mas os demais também descrevem o modelo de gestão por propósito da Sicredi Serrana, como a essência do cooperativismo, por ter o interesse verdadeiro no associado e na comunidade onde vivem, trazendo o autodesenvolvimento e a sustentabilidade do negócio cooperativo.

4.4.2 Equilíbrio entre Metas e Gestão por Propósito

Este modelo de gestão não só permite aos colaboradores não focar em metas, trazendo equilíbrio entre negócios e o real interesse dos associados, como não existe uma meta de produtos e serviços. Para se chegar neste nível de excelência em atendimento, é necessário ter uma equipe madura, que vivencie a Gestão por propósito, que perceba que o objetivo dela é fazer girar o círculo virtuoso, onde todos são beneficiados, sem que alguém tenha que perder.

“Talvez a palavra que mais nos atrapalhou e nos atrapalha é essa palavra aí, chamada metas, porque muitas vezes ela confundiu quem se interessou e conheceu o nosso modelo, porque às vezes entendeu e alguns ainda entendem isso infelizmente, que modelo de gestão por propósito é retirar metas. Cara! Seria muito fácil, aí qualquer um consegue. Certo? Vai lá tira as metas, pronto se tem gestão por propósito. Digamos que numa gestão por metas o grau de dificuldade seja 15, num modelo de gestão sem metas o grau de dificuldades é 95, numa escala e 0 a 100 e eu sou testemunha que o quanto vi nossas equipes trabalhando muito, muito, muito mais do que antes no modelo de gestão por metas, a única coisa que há um sentido de causa de realização, de obra construída, que não tem, não tem igual.” (PRESIDENTE DA COOPERATIVA SICREDI SERRANA).

Podemos identificar que a cooperativa não vem cobrando o seu colaborador, mensurando metas na comercialização de seus produtos e serviços, justamente para que o colaborador não se sinta pressionado a comercializar determinado produto ou serviço que não seja de interesse do associado, mas percebe que a cooperativa incentiva o autodesenvolvimento dos colaboradores, este incentivo é levado ao colaborador, através de informação e demais mobilizações, que por muitas vezes vai além do material didático de uma instituição financeira, é trabalhado o todo no colaborador, a cooperativa busca melhorar o ser humano que devolve o melhor trabalho para a cooperativa e a sociedade.

Observando a fala do gerente de contas, podemos entender que a gestão por propósito não trabalha com metas, mas mesmo sem as metas, ainda existe todo um portfólio de produtos e serviços e estes são comercializados normalmente como qualquer outra instituição financeira, ainda destaca que os produtos e serviços tendem a atender o perfil e a individualidade de cada associado e obviamente que de alguma forma este associado precisa saber que a cooperativa tem estes produtos e serviços para comercializar e é aí que entra o diferencial deste modelo, que é conhecer e se aproximar cada vez mais de cada associado.

“Sim permite que nós colaboradores, a gente não foque na meta, mas em equilíbrio e o real interesse dos associados, isso é fato! O nosso foco maior é no relacionamento é descobrir a real necessidade do associado e em cima disso estar oferecendo soluções que gerem renda, reduza custos pra ele.” (GERENTE DE CONTAS).

Nota-se nesta conversa com o gerente de contas, que este modelo requer do pessoal que atende ao público ou associado, um preparo para entender o que o associado busca, em especial o que tende a ser bom pra ele e que por muitas vezes não é falado ou perguntado para a instituição financeira, talvez por não conhecer ou não saber que a sua cooperativa pode lhe atender com determinado produto ou serviço. Caso não haja esta identificação de

necessidades, o associado acaba por tomar estes produtos ou serviços fora de sua cooperativa e pagando mais caro ou deixando de ganhar o retorno que esta cooperativa lhe proporciona.

Para o gerente de agência, o segredo do negócio, talvez seja o equilíbrio entre as partes, o objetivo é atender bem para atender mais e melhor, nunca foi deixar de atender o associado com os produtos e serviços da cooperativa, talvez o entendimento seja que se o associado precisa de uma solução financeira, que seja com sua cooperativa, que o valor investido retorne para a sua cooperativa, para a sua comunidade e para si mesmo.

“Ele só tem sentido de fato se o colaborador focar no associado, não significa não vender um consórcio, não vender um seguro, não significa não utilizar o cheque especial, cabe a nós colaboradores ter o conhecimento amplo para levar para o associado a informação correta, pra levar segurança, para levar a melhor orientação para o associado e a partir dali fazer negócios que de fato que combine com o perfil de cada associado, lembre, conhecer para atender.” (GERENTE DE AGÊNCIA).

Pensando na essência do cooperativismo, podemos refletir que realmente os associados devam procurar primeiro a sua cooperativa para fazer seus negócios, inclusive em vários estatutos, em especial de cooperativas de produção, o associado fica sujeito a eliminação do quadro social, quando deixa de entregar a produção para a sua cooperativa. Com a gestão por propósito, não é trabalhado desta forma, mas é de fundamental importância que a cooperativa e o associado, em comum acordo busquem ter e fazer os seus negócios em conjunto, para que ambas as partes se fortaleçam. Neste modelo de gestão, cabe ao colaborador entender a necessidade do seu associado e atender o mesmo com a melhor solução.

4.5 O que pode Melhorar na Gestão por Propósito

A gestão por propósito da cooperativa Sicredi Serrana, sempre é algo sem um fim, ou um ponto de chegada, percebe-se que o propósito está dentro dos envolvidos, sempre vai ser um horizonte, talvez o grande desafio seja manter a chama, a inquietude e a busca pela excelência, vibrante dentro de cada pessoa envolvida neste processo.

“Como eu procurei relatar, a gente foi construindo a medida que as necessidades ou as situações vieram se desenvolvendo, a gente, talvez a um ano não teríamos nem muita noção de como estaríamos hoje. A cada planejamento estratégico, a cada workshoping, a agente também vai clareando os próximos passos. Então hoje se você olhar pra essa pergunta, a gente não tem nem uma carta na manga,

assim dizer, ah isso vai ser uma estratégia que ali adiante a gente vai implementar pra revolucionar ainda mais. Na verdade o que nós temos de grandioso hoje é a carta de intenções, que mostra o que a gente quer ser no longo prazo, independente dos cenários que vão se moldando, a gente quer buscar aquilo lá, bom. O que vai se criar de inovação ou se está criando, vai estar sempre norteado por esta carta de intenções, que aí ela é gigante em termos de dizeres {...} aquela que pra mim são mais representativas, uma NPS acima de 80% e pensando em todas as agencia, é ser uma das instituições mais amadas, uma das marcas mais amadas da Nossa região, pra mim significa muito.” (PRESIDENTE DA COOPERATIVA SICREDI SERRANA).

Muito do que se trabalha como horizonte ou guia para se manter nos trilhos da excelência de uma gestão por propósito, está escrita em um documento que a cooperativa denomina de Carta de Intenções, esta carta foi escrita pelas mãos dos colaboradores e filtrada e validada pela diretoria da Sicredi Serrana.

Como mencionada na fala do presidente, este documento conta com três páginas e descreve algumas atitudes e virtudes a serem tomadas pelos seus stakeholders. Algumas, como se manter simples e ágil, estando próximo da comunidade. Outras se referem à imagem da empresa e cita como objetivo em buscar ser uma das marcas mais amadas e respeitadas da região de atuação.

A carta traz vários elementos a ser buscado, sempre frisando o bem estar do ser humano a proximidade com a comunidade, colocando como ponto chave pra isso acontecer, a educação, não só dos colaboradores, mas de todas as pessoas que de uma ou outra forma participam ou vivem na região de atuação da Sicredi Serrana.

Um dos lemas da carta de intenções é “fazer negócios que entendemos, com pessoas que conhecemos”, e neste contexto a cooperativa busca ser o principal agente de fomento à educação financeira da região de atuação, criando cidadãos conscientes e uma cultura organizacional sólida uma empresa humana, com pessoas autodidatas com coragem e autonomia para inovar frente às mudanças de mercado.

Tudo isso mantendo a essência cooperativista em sua plenitude, altamente eficiente, sólida e que faça a diferença na sociedade.

Na fala do gerente de contas entrevistado, notamos um grande desejo de divulgar mais este modelo de gestão por propósito, que segundo o mesmo, é benéfico não só para o associado e colaborador da cooperativa, mas de alguma forma para todo o mundo.

“É comunicar mais o tema também para a comunidade, embora hoje a Sicredi Serrana tenha sido convidada a participar de alguns fóruns bem importantes em algumas universidades, poderia criar podquest, vídeos de curta duração para

colocar nas redes sociais, nas nossas televisões internas, para estar comunicando ao associado sobre isso. Outra maneira, pensando nas novas gerações, que são as crianças e adolescentes é criar jogos lúdicos, contando esta evolução, a evolução pode ser de todo o sistema Sicredi ou a evolução da gestão por propósito que a Sicredi tem feito.” (GERENTE DE CONTAS).

O segundo entrevistado reforça inúmeras vezes o interesse na divulgação deste modelo, em especial para as novas gerações, talvez este seja um dos maiores desafios para o modelo cooperativista dos novos tempos ou para pessoas que estão cada vez mais ligadas em sistemas digitais, não perder o encanto por este modo de trabalhar coletivo.

Para o gerente de agência, poderia ser melhorado o processo de comunicação em massa, acelerando mais o crescimento da cooperativa com mais pessoas conhecendo este modelo de negócios, mas acima de tudo deve-se manter a preocupação com o preparo das equipes de atendimento, para que o associado tenha de fato uma consultoria quando buscar o Sicredi, não só em produtos financeiros, mas que entendam em especial de pessoas e negócios para pessoas.

“Seguir elevando a régua de qualidade, de conhecimento, a régua de performance de toda a equipe, por que ao passo que ainda se tem diferenças expressivas entre as entregas que acontecem entre equipes e colaboradores da cooperativa, então ainda temos diferença entre municípios, entre mercados. Estamos crescendo, mas a dúvida está em se a velocidade está adequada, a certeza é que temos espaço para mais. Então o olhar é todo de preparo das equipes, equipes mais orgânicas, e com mais autonomias nas decisões, simplificando processos, isso vai fazer com que ganhamos em velocidade nos negócios, ocupando espaços que devem ser nossos.” (GERENTE DE AGÊNCIA).

Hoje muito do que é divulgado deste modelo de gestão por propósito, em especial o modelo comercial ou o modo de atendimento para o associado, é feito pelo próprio associado que acaba indicando novos associados e estes fazem novos negócios. A sugestão do nosso entrevistado é que se acelere este processo com divulgação em mídia. Em uma análise externa podemos arriscar que a comunicação do chamado boca a boca, seja mais efetiva, porém mais lenta, já a divulgação em massa, teria maior velocidade, porém estaria competindo com o mercado convencional e talvez o modelo de gestão por propósito pudesse perder um pouco da essência cooperativa.

4.6 Síntese da Análise: Algumas Considerações

Os entrevistados trazem um discurso muito alinhado sobre o modelo de gestão por proposto, mesmo sendo eles de áreas diferentes de trabalho, falam sobre o modelo como inovador, que conversa com a essência do cooperativismo, com uma visão mais humanizada e focada nas pessoas. Para ambos os entrevistados o jeito Sicredi de ser é o que resume de fato uma cooperativa, este jeito cooperativista não é uma utopia de cooperativa perfeita e sem atritos, mas talvez com menos atritos entre os envolvidos. Não é uma cooperativa que deixa de fazer negócios com seus associados, mas busca o equilíbrio entre o bom negócio para os associados e sua cooperativa.

O modelo de gestão por propósito tem um sentido de causa, ou se usa da causa nobre de seus colaboradores para pensar em fazer um mundo melhor. Para os entrevistados, esta causa nobre já está dentro do ser humano, mas por muitas vezes falta o despertar e é isso que esta gestão por propósito busca fazer, é a libertação do ser criativo, do ser independente, é o despertar em cada um o senso de competição, não entre as pessoas, mas sim em se desafiar a ser melhor como profissional ou simplesmente como pessoa, a cada momento. Para os entrevistados, a principal característica é fazer o bem.

Notamos também na fala dos entrevistados, certa preocupação com quem busca copiar este modelo de gestão por propósito, pensando que é só tirar as metas e o modelo tende a funcionar, a meta é um detalhe das decisões tomadas, para que se possa trabalhar sem metas, exige uma equipe comprometida e consciente do modelo que está sendo trabalhado. Perguntado se este modelo funcionaria com metas, ambos responderam que é possível trabalhar com metas, porém exigiam ainda mais qualificação e consciência dos colaboradores que representam a cooperativa.

Observamos que a base de todo este modelo de gestão por propósito está na comunicação interna, é fazer com que cada colaborador acredite e se doe por inteiro ao projeto proposto, também citam a educação ao cooperativismo, para colaboradores e associados.

Conforme nossos entrevistados, o associado vem percebendo este diferencial no atendimento nas agências da Sicredi Serrana, aonde se mostra ou se baliza no desempenho de uma NPS acima de 79% ou nos bons resultados apresentados pela cooperativa Sicredi Serrana.

Ambos os entrevistados trazem que a cooperativa também se desafia a todo o momento para melhor atender aos seus associados, de forma que busca ter em seu portfólio de

produtos e serviços, o que tem de melhor no mercado nacional e internacional, não só em termos de soluções financeiras, mas também no quesito tecnológico.

Também é de senso comum entre os entrevistados, que este modelo de gestão por propósito não tem um fim ou um momento em que se diga que ele esteja pronto, ele vai se moldando conforme as situações vão acontecendo, não se sabe o que as novas gerações vão buscar, o modelo tende a ir sendo trabalhado para sempre melhor atender os associados e a sua comunidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo analisar como a Sicredi Serrana de Carlos Barbosa trabalha o seu modelo comercial na perspectiva do relacionamento por propósito e como este impacta na cooperativa, nos seus colaboradores e em seus associados.

Para chegar às conclusões desta pesquisa, foram propostos quatro objetivos específicos, o primeiro foi de descrever o modelo por propósito da cooperativa Sicredi Serrana, identificando suas principais características e como ele se relaciona com o modelo comercial da instituição. Pode-se concluir que o modelo de gestão por propósito da Sicredi Serrana, foi um modelo transformador, no jeito de conduzir e de tomar as decisões em uma cooperativa.

Ao mesmo tempo veio ao encontro de alcançar um modelo mais humanizado de trabalho, principalmente para a equipe de colaboradores e levando isso para o seu quadro de associados, o objetivo principal é trazer uma qualidade de vida para todos os envolvidos.

Já em relação ao segundo objetivo que foi identificar as estratégias utilizadas pela cooperativa para comunicar e efetivar o seu modelo de gestão por propósito, podemos concluir que a principal comunicação é direcionada para o colaborador e esta força leva para fora, estes são chamados de embaixadores da marca.

A cooperativa possui várias ferramentas para transmitir as informações de forma assertivas e rápida, para o seu colaborador ter em primeira mão as informações, não só do seu modelo de gestão, mas também de informações comerciais gerais.

Quanto ao terceiro objetivo que é de compreender os principais impactos do modelo de gestão por propósito da cooperativa em relação aos seus associados, colaboradores e a própria cooperativa, podemos concluir que os impactos que se percebe neste modelo de gestão é a satisfação dos associados que se demonstra em um índice de NPS de 79%, um dos mais altos entre as instituições financeiras e também entre as mais diversas cooperativas.

Para os colaboradores, a cooperativa tem um modelo mais leve de trabalhar que proporciona o desenvolvimento do colaborador, com autonomia e a satisfação pessoal de poder contribuir com algo maior, que é o desenvolvimento de um lugar próspero e sustentável. Quanto à cooperativa, só o fato de seguir fazendo bons negócios e contribuindo com o desenvolvimento da comunidade, sem desmerecer ou passar por cima de valores que cada um traz consigo, já é um impacto a ser considerado, mas se olharmos para a notoriedade que este modelo trouxe para a cooperativa, eleva esta a pensar que está no rumo certo e coerente com a essência do cooperativismo.

Os impactos são todos positivos, isso faz com que os stakeholders estejam cada vez mais felizes, buscando uma qualidade de vida para os envolvidos e sua comunidade, resgatando o senso de cuidado com o próximo, mas também tornando melhor e mais sustentável o mundo em que a cooperativa está inserida.

O quarto objetivo nos proporciona sugerir ações que possam qualificar a efetivação e os impactos do modelo de gestão por propósito utilizado pela cooperativa em estudo. Na percepção do pesquisador, o propósito está dentro dos envolvidos e sempre vai ser um horizonte, talvez o grande desafio seja manter a chama, a inquietude e a busca pela excelência vibrante dentro de cada pessoa envolvida neste processo e mantendo a essência cooperativista em sua plenitude, altamente eficiente, sólida e que faça a diferença na sociedade.

A partir do que foi analisado, conclui-se que o discurso dos diferentes colaboradores é bastante semelhante com todos aqueles que se conversa, porém quando se busca um maior embasamento sobre o modelo de gestão por propósito, alguns poucos, mas não menos importante nesta pesquisa, acaba batendo nas mesmas palavras e encontram dificuldades em embasar o assunto. Então a sugestão do pesquisador seria para que a cooperativa revisitasse o princípio de sua caminhada, para retomar alguns assuntos que para alguns teve um entendimento menos claro ou pelo fato de ser um modelo inovador, comercialmente falando, talvez possa não ter a mesma compreensão para todos os colaboradores, que vez por outra ainda revivem o modelo antigo.

Ainda, como sugestão para novos trabalhos, se propõe uma força tarefa, a qual buscaria propor ações que visam internalizar na comunidade, este mesmo propósito que a cooperativa tem em “fazer o mundo prosperar” com o olhar no próximo, baseado na essência do cooperativismo unindo a força do propósito que cada um tem dentro de si.

REFERÊNCIAS

ACI. **Cooperativismo de crédito**. 2020. Disponível em: <https://www.ica.coop>. Acesso em: 08 ago. 2020.

ANNAN, Kofi. **O que é capitalismo consciente**. [entre 1997 e 2006]. Disponível em: <https://www.napratica.org.br>. Acesso em: 01 ago. 2020.

CASA CIVIL. **Lei complementar nº130**. 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp130.htm. Acesso em: 28 ago. 2020.

COFEBRAS. **Panorama do cooperativismo**. 2020. Disponível em: <http://cofebras.coop.br/panorama-do-cooperativismo2/>. Acesso em: 15 ago. 2020.

COOPERATIVAS: direitos e deveres dos associados. 2016. Disponível em: <https://www.oseudinheirovalem.com.br/cooperativas-direitos-e-deveres-dos-associados/>. Acesso em: 29 fev. 2020.

CORTELLA, Mário Sergio. **Qual é a tua obra**: inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. 141 p.

DALCASTEL, Márcia Bataglin. **Governança corporativa e capitalismo consciente**. 2018. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/publicum/article/view/34071>. Acesso em: 20 ago. 2020.

DEMO, Pedro. **Pobreza política**. Campinas: Cortez, 1988.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; GONÇALVES, Rosiane Maria Lima; BRAGA, Marcelo José. **Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da análise envoltória de dados (DEA)**. Economia Aplicada, v. 11, n. 3, Ribeirão Preto. p. 425-445, jul./set. 2007. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-80502007000300006>. Acesso em: jun. 2020.

FERREIRA, Victor Paradela; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CORREIA, Carlos Jose; FRANÇA, Celio Francisco. **Modelo de gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

GRUPO Troiano. **Propósito**: uma revolução na gestão de empresas e marcas. 2018. Disponível em: <http://troianobranding.com/troiano-educar/proposito-uma-revolucao-na-gestao-de-empresas-e-marcas>. Acesso em: 15 ago. 2020.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 136 p.

MACKEY, John; SISODIA, Raj. **Capitalismos consciente**: como libertar o espírito heróico dos negócios. São Paulo: Hsm do Brasil, 2013. 348 p.

MEINEI, Enio; PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro**. 2. ed. Brasília: Cofebras, 2014. 326 p.

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo**: como saber se está indo bem. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 208 p.

MOTTA, Ana Paula Weden; SILVA, Wanderson Marcondes Santos; GONÇALVES, Dalva Araújo. **Sociedade cooperativa**. 2020. Disponível em: <https://santacruz.br/revistas/index.php/JICEX/article/view/2639>. Acesso em: 18 jun. 2020.

OCB. **Cooperativismo de crédito**. 2020. Disponível em: <http://somoscooperativismo.coop.br/ocb>. Acesso em: 26 ago. 2020.

OLIVEIRA, Emanuelle. **Estudo de caso**. 2020. Disponível em: <https://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso>. Acesso em: 07 jun. 2020.

OLIVEIRA, Sonia de (org.). **Cooperativismo**: o que é o cooperativismo. 2005. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/handle/11465/923/1604.pdf?sequenCea1>. Acesso em: 06 jun. 2020.

O QUE é uma Cooperativa. 2016. Disponível em: <https://www.significados.com.br/cooperativa/>. Acesso em: 20 ago. 2020.

PERIUS, Vergílio Frederico. **Expressão do cooperativismo**. Porto Alegre: Sescop/rs, 2019.

PESAVENTO, Fábio. **Cooperativa de crédito no Brasil e o surgimento do Sicredi**. Porto Alegre: Sescop/rs, 2010. 20 p.

PINK, Daniel H.. **Motivação 3.0**: os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010. 219 p.

PORTAL do Cooperativismo. **História do cooperativismo de crédito no Brasil**. 2016. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/>. Acesso em: 02 mai. 2020.

PRINA, Fabio. **Relatório executivo**. 2019. Disponível em: www.sicrediserranars.com.br. Acesso em: 02 mai. 2020.

RIOS, Gilvando Sá Leitão. **O que é cooperativismo**. 2. ed. [S. l]: Brasiliense, 2018. Apostila da Disciplina: Identidade cooperativa, sua história e doutrina. Ministrada pelo Prof. José Odelso Schneider.

SCHNEIDER, José Odelso. **Identidade cooperativa**: sua história e doutrina. Porto Alegre: SescOp/rs, 2019. 287 p.

SEBRAE. **Tipos de cooperativas**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/modelos-de-cooperativas-de-credito-brasileiras,a88d347ea5b13410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 20 jun. 2020

SICREDI Serrana. **Relatório anual 2019**. 2020. Disponível em: <https://www.sicrediserranars.com.br/igc/uploadAr/FileProcessingScripts/PHP/UploadedFiles/relatorio-anual1586177037-146448.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2020.

SISTEMA OCB. **Ramos do cooperativismo**. 2020. Disponível em:
<http://www.ocb.org.br/ramos>. Acesso em: 25 jul. 2020.

SISTEMA SICCOOB. **O que é cooperativismo**. 2020. Disponível em:
<https://www.sicoobacredi.com.br/sistema-sicoob/o-sistema/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 16 ago. 2020.

UNIMED. **O sistema unimed**. 2020. Disponível em:
<https://www.unimed.coop.br/web/unimedrs/sobre-a-unimed>. Acesso em: 02 ago. 2020.

VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. **Capitalismo consciente**. 2020. Disponível em:
<http://www.projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-capitalismo-consciente>. Acesso em: 05 jun. 2020.