

# AS PRÁTICAS DE GESTÃO POR PROPÓSITO SOB A PERCEPÇÃO DA GERÊNCIA EM UMA AGÊNCIA DE COOPERATIVA DE CRÉDITO LOCALIZADA EM SANTO ANTÔNIO DA PATRULHA – RS

Alisson Santos Guimarães<sup>1</sup>  
Vera Elisabeth Damasceno Corrêa<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente estudo qualitativo tem por objetivo analisar as práticas de gestão por propósito na percepção da gerência em uma agência de cooperativa de crédito localizada em Santo Antônio da Patrulha – RS. Este artigo tem especial relevância aos que buscam conhecer o modelo de gestão por propósito, sua aplicação na prática, e os possíveis impactos gerados no ambiente de trabalho. O presente trabalho se caracteriza por uma pesquisa exploratória através de um estudo de caso, no qual utilizou-se a técnica de entrevista em profundidade com um roteiro semiestruturado para coleta de dados, posteriormente analisados pela técnica de análise interpretativa. Conclui-se que a partir do propósito de desenvolver o potencial de pessoas e negócios, a cooperativa criou ações para primeiro desenvolver seus colaboradores, gerando autonomia para que contribuíssem para os objetivos da cooperativa.

**Palavras-chave:** Gestão por propósito. Cooperativa. Engajamento.

**ABSTRACT:** This qualitative study aims to analyze the practices of management by purpose in the perception of management within a credit cooperative agency located in Santo Antônio da Patrulha – RS. For those who seek to know the management by purpose model, its application in practice, and the possible impacts generated on the work environment, this article is of special relevance. This paper is characterized by an exploratory research through a case study, in which the in-depth interview technique was used with a semi-structured script for data collection, later analyzed using the interpretative analysis technique. We conclude that, from the purpose of developing the potential of people and businesses, the cooperative created actions to first develop its collaborators, thus generating autonomy to contribute to the cooperative's objectives.

**Keywords:** Management by purpose. Cooperative. Engagement.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Graduação de Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara (Faccat), Taquara – RS. E-mail: alissonguimaraes@sou.faccat.br

<sup>2</sup> Professora Orientadora das Faculdades Integradas de Taquara (Faccat), Taquara – RS. E-mail: veracorreia@faccat.br

## 1 INTRODUÇÃO

É notável que todas as pessoas possuem propósitos em suas vidas. Mesmo que inconscientemente, os desejos mais profundos revelam quais razões as fazem levantar pela manhã, ir ao trabalho ou trilhar novos caminhos. Cada pessoa tem uma razão ou significado para “fazer o que faz” em sua vida. Para Sisodia, Wolfe e Sheth (2019), houve um tempo em que para a maioria das pessoas, o trabalho era simplesmente um meio de receber salário. Ele geralmente era maçante, em condições muitas vezes desumanas. Conforme os autores, mesmo que ao longo do tempo as condições de trabalho tenham melhorado consideravelmente, o trabalho em si continua a ser monótono, repetitivo e unidimensional para muita gente.

Neste contexto, atuais conceitos e abordagens em relação à gestão das organizações trouxeram novas propostas para o ambiente de trabalho. Segundo pesquisa global realizada pela Deloitte “Tendências globais do capital humano 2019”, mostrou que 85% dos trabalhadores abandonam seus empregos por não estarem engajados. Diante disso, o estudo destaca que ações voltadas ao capital humano vêm ganhando espaço, e que companhias estão transcendendo a visão de lucros através de significado e senso de propósito.

Desse modo, entende-se que é indispensável compreender esses novos modelos de gestão e quais os benefícios trazem às pessoas e empresas. É instigante perceber que os objetivos de uma organização podem ir além de apenas visar lucros, mas também buscar algo maior, ou seja, atingir o seu propósito. Assim, identificou-se a gestão por propósito como um tema relevante a ser estudado, pois o intuito é buscar conhecimentos em relação a práticas mais humanizadas dentro das organizações.

Este estudo traz novos conhecimentos para o meio acadêmico, apresentando conteúdos que abrangem desempenho organizacional e motivação no trabalho. Acredita-se, também, que seja de especial importância para a cooperativa pesquisada. Ao apontar a percepção dos gestores em relação à implantação da gestão por propósito, é possível gerar informações que possibilitem analisar se os objetivos da implantação deste modelo de gestão estão sendo alcançados.

Nesse sentido, foi definido como objetivo geral analisar as práticas de gestão por propósito na percepção da gerência em uma agência de cooperativa de crédito localizada em Santo Antônio da Patrulha – RS. Para isso, foram estabelecidos três objetivos específicos: identificar as práticas de gestão por propósito adotadas na

organização; conhecer a percepção da gerência sobre a gestão por propósito; e refletir sobre os impactos causados pela gestão por propósito.

Desse modo, o presente estudo, baseado na percepção dos líderes que compõem a agência estudada, busca responder a seguinte problemática de pesquisa: “Que práticas de gestão por propósito são identificadas na percepção da gerência em uma agência de cooperativa de crédito localizada em Santo Antônio da Patrulha – RS?”.

Este artigo apresenta-se dividido em cinco seções primárias, ao passo que a segunda aborda o referencial teórico, contextualizando a organização cooperativa e a gestão por propósito, se estendendo aos temas de liderança e pessoas. A seguir, são apresentados os métodos e procedimentos abordados nesta pesquisa, seguidos pela apresentação e análise dos dados. Por fim, apresenta-se a sessão final, com a conclusão deste estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cooperativa - união para o bem comum**

Cooperativa, de acordo com a lei nº 5.764, de dezembro de 1971, são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituída para prestar serviços aos associados. Conforme a Aliança Cooperativa Internacional (ACI):

Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida (ALIANÇA, 2015, p. 2).

Dessa forma, através de uma gestão democrática, cooperativas são capazes de proporcionar benefícios a seus integrantes, satisfazendo suas necessidades. Segundo Schneider (2019), essa ideia de cooperação como conhecemos hoje, teve início em Manchester na Inglaterra, no ano de 1844, com os Pioneiros de Rochdale, grupo de tecelões que buscava melhorar sua precária situação econômica em um período de desemprego eminente. Apesar de não terem sido os primeiros a fundarem cooperativas, ficaram conhecidos como os precursores do cooperativismo, no qual estabeleceram e deram originalidade aos princípios cooperativistas por meio da

influência de Robert Owen (1771-1858), Willian King (1786-1865) e do Movimento Cartista. Princípios estes que orientam as cooperativas até os dias atuais. Conforme o autor, no decorrer do tempo, os princípios cooperativos sofreram algumas modificações, mas sem descaracterizar o modelo rochdaleano.

De acordo com as notas de orientação para os princípios cooperativos divulgadas pela Associação Cooperativa Internacional – ACI (2015), são hoje 7 princípios:

- 1) **Adesão livre e voluntária:** Sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa, cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas que estejam dispostas a assumir responsabilidades de membros;
- 2) **Controle democrático pelos membros:** Estabelece que os membros da cooperativa determinam suas políticas e tomadas de decisão;
- 3) **Participação econômica dos membros:** Os cooperadores, se for o caso, recebem uma remuneração limitada ao capital subscrito como condição para serem membros. Os excedentes podem ser destinados ao desenvolvimento de suas cooperativas, benefício dos membros de acordo com suas transações com a cooperativa, e apoio a outras entidades aprovadas pelos membros;
- 4) **Autonomia e independência:** Por serem controladas pelos seus membros, as cooperativas podem entrar em acordo com outras organizações ou governos desde que fique assegurado o controle democrático entre os seus membros, mantendo sua autonomia como cooperativa;
- 5) **Educação, formação e informação:** As cooperativas promovem a educação e formação de seus membros, de modo a contribuir eficazmente para seu desenvolvimento. Devem também informar o público geral, sobre a natureza e as vantagens da cooperação;
- 6) **Cooperação entre cooperativas:** Além de servir seus membros, as cooperativas proporcionam ajuda mútua entre cooperativas, dando força ao movimento cooperativo;
- 7) **Compromisso com a comunidade:** As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde estão inseridas, por meio de políticas definidas pelos membros.

Assim, ainda conforme as notas de orientação da Aliança Cooperativa

Internacional (2015), os princípios cooperativos são linhas orientadoras para as cooperativas, no qual se baseiam nos valores cooperativos. Estes valores envolvem autoajuda e responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, bem como os valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelos outros.

Dessa forma, Schneider (2019) aponta que se deve trabalhar de forma equilibrada e harmoniosa a difusão dos valores e princípios cooperativos. Segundo o autor, no momento individualista que vivemos, cabe por meio da educação cooperativista lançar e reforçar valores que possibilitem o desenvolvimento de capacidades humanas. Assim, proporcionando humanização e sociabilidade, numa perspectiva de desenvolvimento humano, integral e sustentável.

## **2.2 Gestão por propósito – um novo olhar na perspectiva das organizações**

Atualmente, as pessoas não buscam trabalhar apenas para receber um salário no fim do mês. Elas buscam exercer atividades que tenham significado, no qual proporcione bem-estar, bons relacionamentos internos, e que seja possível obter crescimento profissional e intelectual (MACKEY; SISODIA, 2018). Para Trajan (2016), as pessoas vivem em busca de significado, de algo que as torne influentes e dê um senso de capacidade e estima, pois desejam ter uma história que possam ter orgulho de contar. No entanto, Laloux (2019) relata que os atuais métodos de gestão estão fazendo com que as pessoas fiquem cada vez mais desiludidas com a vida profissional. Segundo ele, pesquisas apontam que para a maioria delas o trabalho é muitas vezes pesado e pavoroso, sem paixão e propósito.

Desta maneira, muitos profissionais, mesmo que em cargos executivos, sentem como se houvesse um vazio em suas carreiras. Olham para suas profissões e não compreendem o real sentido de sua atividade profissional. Nesse contexto, significativas mudanças no trabalho passaram a ocorrer, e com isso modelos de gestão mais humanizados passam a ganhar espaço. Assim, entra em cena a gestão por propósito, em que engajar as pessoas por meio de significado torna-se fundamental para o crescimento organizacional (AZEVEDO, 2016).

Para que se possa implantar a gestão por propósito na organização, deve-se primeiro definir o propósito (AZEVEDO, 2016). Segundo Reiman (2018), para se definir o propósito, deve-se fazer uma investigação da alma da organização, que pode ser realizado com a participação de todos os colaboradores. Posteriormente, se faz

uma reflexão sobre o papel da organização, buscando compreender por que sua marca é importante no mundo.

Para tanto, Mackey e Sisodia (2018, p. 17) dizem que o propósito definido na organização deve responder questões como: “Por que existimos? Qual contribuição queremos dar? O mundo fica melhor com nossa presença? Sentirá nossa falta se deixarmos de existir?”. Para os autores, o propósito de uma organização é como uma fonte de energia, que transcende anseios individuais. Ele torna a empresa mais unida, trazendo vida, força e relevância para sua marca. Um exemplo apontado pelos autores é o Google, que nasceu com o propósito de organizar a informação no mundo e torná-la facilmente acessível e útil.

Assim, após sua definição, o propósito deverá ser compartilhado e cultivado dentro da organização (AZEVEDO, 2016). Desse modo, segundo Kofman (2018), funcionários ganham muito mais do que dinheiro quando a empresa lhes oferece um trabalho com sentido e propósito. Por vontade própria, eles passam a dedicar sua energia com maior comprometimento. Com isso, benefícios mútuos acontecem, pois são realizados negócios como uma via de mão dupla, em que tanto as pessoas quanto as organizações alcançam seus objetivos.

Para Sisodia, Wolf e Sheth (2019) é evidente que o desempenho dos empregados aumenta quando seu envolvimento cresce, pois a energia que compõe as empresas é essencialmente composta da energia humana. Essa energia carece cada vez mais de sentido e propósito. Para os autores, se for possível criar condições para atender essa necessidade, conseqüentemente o desempenho financeiro da empresa seguirá junto com o desempenho das pessoas.

Conforme Laloux (2019), para criar um ambiente de trabalho diferente, livre das frequentes adversidades, como politicagem, burocracia, rivalidade, stress e exaustão, líderes deverão estar dispostos a trabalhar novas abordagens para estas questões. Isso será possível através de seus anseios por mudanças que tornem o local de trabalho produtivo, gratificante e cheio de significado.

### **2.3 Liderança - a responsabilidade de conectar pessoas e organizações**

Para Fernandes (2015), métodos de gestão que são impostos forçadamente aos colaboradores trazem sérias conseqüências para uma empresa. Isso prejudica profundamente o desempenho e engajamento das pessoas, fazendo com que elas não se sintam responsáveis pelo que exercem. Essa centralização de poder gera

apenas mais individualismo e maior ego por parte da liderança, que ao tomarem decisões por vaidade e vontade própria, desestimulam cada vez mais os colaboradores. É nesse ponto que as pessoas começam a reclamar de seus salários e ficam insatisfeitas com tudo, até mesmo por aceitarem essas imposições.

Fernandes (2015) diz que líderes devem ter a percepção de que os negócios são feitos por pessoas do começo ao fim, pois são elas que produzem, criam, vendem e consomem. Diante disso, Kofman (2018) relata que o papel dos líderes é tornar as pessoas maiores, fazendo com que os propósitos individuais das pessoas e o propósito maior coletivo estejam conectados. Eles têm como objetivo atender a necessidade de inspirar as pessoas, a fim de criar uma cultura de significado e cooperação. Dessa forma, as pessoas são incentivadas a pensarem de maneira mais ampla à tomada de decisão, levando seus pensamentos além de seus mundinhos fechados.

Reiman (2018) diz que líderes por propósito acreditam na igualdade entre as pessoas. Sua função está sempre ligada por meio do exemplo. Ao colocar o propósito em primeiro lugar, não propiciam exclusividades nos níveis mais altos da empresa. Dessa forma, criam maior solidariedade entre as pessoas.

Kofman (2018) também aponta que o resultado esperado dos líderes é fazer com que as pessoas atinjam uma meta em comum, colaborando com os resultados da organização. Isso se torna possível a partir do momento que as pessoas adquirem um senso de significância. Quando o líder dá o seu melhor em direção ao propósito da organização, ele recebe muito mais do que retornos tangíveis, receberá também companheirismo, liberdade e propósito na sua vida, além de se transformar em modelo para os demais. Portanto, se o líder se torna referência para outras pessoas, e isso as inspira de fato, ao oferecer oportunidades de crescimento, elas darão o seu melhor no trabalho.

Dessa maneira, líderes que promovem uma conexão entre os propósitos individuais das pessoas com o propósito da organização, geram um ambiente de trabalho mais feliz, no qual bons resultados tendem a acontecer. Conforme Fernandes (2015, p. 14), “é a satisfação de cada pessoa que, em conjunto, gera a prosperidade do grupo. A felicidade é lucrativa para todos”. Dessa forma, não só a empresa alcança seus objetivos, como também seus colaboradores passam a ter mais prazer e união no trabalho.

## 2.4 Pessoas - engajamento por meio de significado

Mesmo que o dinheiro seja um meio importante para o desempenho profissional e crescimento organizacional, quando colocado como principal objetivo poderá se tornar prejudicial às pessoas. Para Laloux (2019, p. 38), “quando o crescimento e lucro são tudo o que conta, e quando a única vida bem-sucedida é aquela que atinge o topo, nós estamos reféns de experimentar uma sensação de vazio em nossa vida”.

Segundo Mackey e Sisodia (2018), muitas empresas ainda são dependentes de motivadores extrínsecos. Nesse sentido, Kofman (2018) diz que apesar de sermos seres humanos e nos importarmos com bens materiais e incentivos financeiros, estes fatores costumam não contribuir emocionalmente no trabalho. Uma vez que minam motivações intrínsecas, esses incentivos são punitivos e acabam condicionando as pessoas. Desse modo, se elas atingem os resultados esperados, são premiadas. Se não atingem, punições como demissão ou rebaixamento tendem a ocorrer. Dessa forma, incentivos de caráter material geram dois tipos de sentimentos: ganância e medo. Além disso, “pessoas com medo se mantêm vigilantes, defensivas e limitadas aos próprios interesses” (MACKEY; SISODIA, 2018, p. 17).

Uma compensação é sempre um pacote de “acordo”. Como um iceberg, salário e benefícios são a parte visível. Eles, porém, compreendem menos de 15% de nossa motivação. Mais de 85% dos motivos pelos quais as pessoas se empenham em seus trabalhos estão ocultos. E essa parte é composta de respeito, cuidado, integridade, sentimento de pertencimento, senso de realização, um propósito nobre e princípios éticos (KOFMAN, 2018, p. 3).

Segundo Baba (2016), sentimentos de completude e pertencimento ocorrem quando há um alinhamento entre o propósito interno e externo. Para que isso aconteça, é preciso cultivar os dons das pessoas para que se desenvolvam, pois desta forma dons transformam-se em talentos. Para algumas pessoas, isso ocorre naturalmente, pois possuem seus propósitos definidos que podem se ligar a um propósito maior, de maneira mais fácil. Outras precisam de programas externos para que isso ocorra.

Nesse contexto, Kofman (2018) diz que bens não materiais como sentido, propósito e pertencimento costumam aumentar se as pessoas forem inspiradas pela empresa. Ou seja, se elas compartilham de uma mesma visão, isso reforça o senso de inspiração e pertencimento. Portanto, “Quando os membros de uma organização conseguem identificar um sentido maior, eles não se concentram apenas em manter

seus empregos, mas ficam contagiados e motivados” (REIMAN, 2018, p. 6).

De acordo com Mackey e Sisodia (2018), para que as organizações possam ter membros que encontrem significado e prazer no trabalho, também cabe a elas contratarem as pessoas certas. É necessário ter pessoas com comprometimento e que se identifiquem com o propósito corporativo. Desse modo, redesenhar o trabalho para que se torne mais significativo abrem oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Assim é necessário que as organizações promovam competências, que possam gerar nas pessoas maior autonomia.

Portanto, “as pessoas são mais satisfeitas e felizes quando seu trabalho se alinha com suas paixões íntimas. Paixão pessoal, propósito corporativo e desempenho empresarial caminham juntos” (MACKEY E SISODIA, 2018, p. 17). Assim, adotar métodos de gestão mais humanizados e que busquem um propósito podem provocar sentimentos que transcendam a atuação das pessoas no ambiente de trabalho, trazendo benefícios a elas e para a organização que estão inseridas.

### **3 MÉTODO**

Esta seção tem por finalidade descrever o objeto de estudo, bem como apresentar os métodos e procedimentos utilizados na realização desta pesquisa.

#### **3.1 Objeto de estudo**

O objeto de estudo desta pesquisa envolve uma agência de uma cooperativa de crédito brasileira. Atualmente, a companhia está presente em 22 estados brasileiros e no distrito federal, sendo distribuída em 110 cooperativas. Como uma das principais cooperativas de crédito do Brasil, possui mais de 1,9 mil agências, no qual trabalham cerca de 30 mil colaboradores.

Este estudo abrange a agência localizada em Santo Antônio da Patrulha – RS, que ao final de 2019 adotou um novo modelo de gestão chamado “gestão por propósito”, modelo este que foi implantado também em outras agências da cooperativa de crédito.

A unidade foi inaugurada em 1995, e atualmente possui 13 colaboradores. Dentre estes, 4 pertencem aos cargos de gerência, que são: 2 gerentes de negócios (pessoa jurídica), 1 gerente de negócios (agronegócio) e 1 gerente geral da agência. Os demais cargos da agência estão divididos em: Auxiliares, tesoureiro, caixas e

assistentes.

### **3.2 Procedimentos metodológicos**

A pesquisa apresentada possui natureza exploratória, no qual aborda como método de pesquisa um estudo de caso único, de maneira que se buscou compreender a gestão por propósito por meio de uma única agência de uma cooperativa de crédito.

Para o estudo proposto, a amostra não probabilística correspondeu ao universo da gerência presente na agência localizada em Santo Antônio da Patrulha – RS. Este universo é constituído por 4 pessoas: 2 gerentes de negócios (pessoa jurídica), 1 gerente de negócios (agronegócio) e 1 gerente geral da agência. A escolha desta amostra se deve ao fato de a gestão por propósito estar passando pelo seu processo de implantação, no qual sua introdução na agência contou em primeiro momento com a gerência. Portanto, a fim de evitar distorções, não foram selecionados os demais cargos.

Assim, por meio de uma pesquisa qualitativa, utilizou-se a técnica de entrevista em profundidade, adotando um questionário com perguntas semiabertas, em que o pesquisador se valeu de questões diferentes das que foram previamente estipuladas para a entrevista, de acordo com sua necessidade de aprofundamento em relação às respostas dos entrevistados. Para tanto, foi utilizado um smartphone com o aplicativo Skype, tornando possível a gravação da entrevista por meio de chamadas de vídeo, para que posteriormente fosse realizada a análise dos dados.

As entrevistas foram realizadas em agosto de 2020, com duração entre 23 e 37 minutos. Para que elas ocorressem, os participantes assinaram um “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, no qual informava os objetivos e detalhamentos da pesquisa, bem como a garantia do sigilo de suas identidades e a permissão da gravação de imagens.

Após coletados, os dados foram analisados por meio da técnica de análise interpretativa, relacionando os dados coletados de acordo com os conceitos fundamentados pelos autores citados em relação à temática desta pesquisa. Para isso, ao transcrever as respostas dadas pelos entrevistados, foram estabelecidas 4 categorias para análise: implantação da gestão por propósito; práticas realizadas pela organização; opinião dos gestores; e possíveis impactos.

Para melhor compreensão, foram criadas tabelas para a apresentação dos dados, indicando, por meio de legendas, a quais categoria e questões pertencem. O quadro 1 servirá como guia para interpretação dos quadros de análise.

Quadro 1 – Questões abordadas e suas categorias

		CATEGORIAS			
		C1	C2	C3	C4
		Implantação da gestão por propósito	Práticas adotadas pela organização	Opinião dos gestores	Possíveis impactos
QUESTÕES	Q1	O que levou a implantação da gestão por propósito na cooperativa de crédito?	Q4 Quais práticas foram adotadas na empresa a partir da implantação da gestão por propósito?	Q5 Qual sua opinião sobre a gestão por propósito?	Q6 Na sua percepção, quais foram os impactos positivos gerados pela implantação da gestão por propósito?
	Q2	Como foi o processo de implantação da gestão por propósito na cooperativa de crédito?			
	Q3	Como foi a adesão por parte dos colaboradores?			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta sessão são apresentados e analisados os dados coletados nesta pesquisa. Cabe ressaltar, que na transcrição das respostas dadas pelos entrevistados o nome da organização foi alterado para “cooperativa”, a fim de manter o sigilo sobre a empresa pesquisada.

Quadro 2 – Dados para análise 1

		RESPONDENTE	RESPOSTA
C1	Q1	<b>Gerente Agronegócio</b>	“Sabemos, mas ainda não foi bem detalhado, por que a gente ainda está num processo né. [...] ainda está sendo implantado. [...] eu acredito que foi para as pessoas que estão trabalhando, e as que vierem a trabalhar na cooperativa, realmente trabalharem por que gostam daquilo. Que tenham um objetivo né.”

	<b>Gerente PJ - 1</b>	[...] a cooperativa traz isso desde a essência, desde a matriz até chegar na agência. [...] Eu acho que é cultura da empresa talvez.
	<b>Gerente Geral</b>	“[...] a cooperativa pensou em uma gestão horizontal, onde a gente conseguisse lançar o verdadeiro potencial de cada colaborador. A partir do momento em que a gente lança o propósito da empresa que é liberar o verdadeiro potencial das pessoas e das empresas [...].”
	<b>Gerente PJ - 2</b>	“[...] Os propósitos da cooperativa, quais são? Liberar o potencial de pessoas e negócios né, sempre trazendo o resultado e visão de lucros para os associados e para a comunidade. [...] É o desenvolvimento sustentável, e ver uma comunidade melhor [...].”
Q2	<b>Gerente Agronegócio</b>	“Primeiro começaram a dar mais autonomia para a gente, para decisões, e em reuniões. [...] para a gente ter mais autonomia e responsabilidade também. [...] Hoje a gente tem um painel de gestão, que seria nossa meta né. E o próximo passo deles é tirar isso.”
	<b>Gerente PJ - 1</b>	“[...] o fulaninho vai ser responsável pela carteira dele, e junto com isso vem as responsabilidades. Mas tudo isso tem um propósito que é desenvolver ele, e tem um outro propósito que é desenvolver a comunidade que ele atende. Tem o propósito que é desenvolver o sistema da cooperativa, divulgar né.”
	<b>Gerente Geral</b>	“está sendo por etapas. A gente começou a falar de gestão por propósito, no ano passado, e esse ano, basicamente na prática, a gente tem vivido isso. [...] Começou quando a gente trocou nosso mapa estratégico. Foram criados jogos com integrantes de toda a cooperativa para criar qual seria o propósito [...]. [...] quando eles começaram a falar de gestão por propósito e autogestão, [...] eles começaram a criar facilitadores para desenvolver essas pessoas e trocar mais experiências.”
	<b>Gerente PJ - 2</b>	“[...] a gente teve uma horizontalidade sabe. Eu tenho autonomia para falar com o diretor geral, eu não tenho a necessidade de me reportar ao gerente geral [...].”
Q3	<b>Gerente Agronegócio</b>	“Ali na agência, o pessoal até pegou bem junto. Mas na cooperativa, no geral, a gente teve bastante gente que não aguentou. Por que vem junto uma pressão. [...].”
	<b>Gerente PJ - 1</b>	“A aceitação no primeiro momento 100%. [...] No segundo momento que talvez nem todos tivessem a noção e a proporção que isso pode chegar [...].”
	<b>Gerente Geral</b>	“Está bem conflitante. Eu já tive a perda de colaborador [...] Está difícil assim essa adaptação. Porque querendo ou não, quanto se pede responsabilidade da um conflito né.”
	<b>Gerente PJ - 2</b>	“[...] teve gente que não se adaptou. Tem gente que precisa ser mandado para fazer [...] Tem uns que vão se adaptar mais rápido e tem outros que não vão.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na primeira questão abordada, foi possível verificar alguma incerteza ao relatarem a motivação da implantação da gestão por propósito. As respostas dadas

são distintas, o que mostra uma visão um tanto particular de cada entrevistado. Vale ressaltar que apesar de similares, o propósito da cooperativa citada destoa entre o Gerente Geral e o Gerente PJ - 2, o que também pode ser observado na resposta da questão dois (Q2), dada pelo Gerente PJ - 1. Também vale ressaltar que a gestão por propósito foi apresentada pela cooperativa recentemente, e ainda está em fase de implantação na agência, o que também é evidenciado na fala da Gerente Geral na questão dois (Q2), da categoria um (C1).

Verifica-se que a cooperativa adotou a gestão por propósito no intuito de desenvolver os colaboradores, a partir de um propósito que visa liberar o potencial de pessoas e negócios. A finalidade desse propósito vem colaborar para os objetivos da cooperativa, principalmente nas contribuições e melhorias para a comunidade. Neste contexto, é possível identificar a ligação do propósito da cooperativa aos valores e princípios do cooperativismo.

Ao serem questionados sobre o processo de implantação da gestão por propósito, ficou evidente que a Gerente Geral da agência apresenta maior abrangência em relação ao assunto, sendo que a visão dos demais entrevistados limitou-se às ações vivenciadas no dia a dia de trabalho.

Nota-se que a implantação da gestão por propósito começou com a participação de pessoas de todas as agências com a finalidade de definir o propósito e, assim, atualizar o mapa estratégico da cooperativa, visto que esta ação está em conformidade com as ideias de Reiman (2018), cujo pensamento está na direção de que o propósito deve ser definido por todos, ou pela maior parte possível dos integrantes de uma organização.

A partir disso, a cooperativa de crédito então passou a criar facilitadores para desenvolver as pessoas, propondo uma horizontalidade – também evidenciada na fala da Gerente Geral, na questão um (Q1) –, ou seja, promovendo menos cargos hierárquicos, gerando, assim, autonomia e autogestão. Percebe-se que estas mudanças realizadas na organização vão ao encontro do propósito da cooperativa.

Na questão três (Q3) foi possível identificar congruência em relação às respostas dadas por todos os entrevistados. A implantação da gestão por propósito por meio das mudanças apresentadas anteriormente, demandou adaptação dos colaboradores. Em um primeiro momento obteve aceitação, mas em um segundo momento, resistências e conflitos vieram a ocorrer, gerando até mesmo desligamento de alguns colaboradores. Nota-se que esse fato parece contraditório aos objetivos da

implantação da gestão por propósito, pois não há precedentes na literatura abordada.

Quadro 3 – Dados para análise 2

		RESPONDENTE	RESPOSTA
C2	Q4	<b>Gerente Agronegócio</b>	“Veio a parte da autonomia né. Autonomia nas decisões, ter responsabilidade sobre a tua carteira.”
		<b>Gerente PJ - 1</b>	“Num primeiro momento foi nos dando... “óh”, vocês vão ser responsáveis pelo resultado de vocês [...].”
		<b>Gerente Geral</b>	“[...] quem cobrava metas e todas as responsabilidades dos gestores, era eu, gestora imediata. [...] Nós trocamos o papel. O líder hoje, o gestor imediato que antes era responsável por tudo [...] passa a ser um inspirador, o promotor do desenvolvimento, vai lá e lança uma semente de estimular a responsabilidade para o liderado dele. [...] voltados para alianças na comunidade. [...] Se eu tenho que começar a lançar o meu potencial e dos negócios, o que eu faço para atingir isso? [...] E a partir do que te gerar de significado em cima desta resposta, tu vai buscando e potencializando o potencial teu e da rua né.”
		<b>Gerente PJ - 2</b>	“É como se tu tivesse um negócio, tu tem um propósito, tu tem uma filosofia, tu tem um princípio, só que tu está agregando novos valores.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

De acordo com as respostas elencadas no quadro acima, percebe-se que novamente a Gerente Geral possui um conhecimento mais vasto das práticas adotadas. É possível perceber que os demais entrevistados se prenderam a respostas semelhantes às declaradas na questão dois (Q2) na categoria um (C1), evidenciando sua observação dos acontecimentos ocorridos no seu ambiente de trabalho.

Como práticas adotadas pela organização, o principal fator constatado foi a promoção da autonomia dos colaboradores. Baba (2016) relata que é preciso cultivar os dons das pessoas para que se desenvolvam, e que para alguns isso pode ocorrer naturalmente, mas para outros será necessário criar programas externos.

Dessa forma, o papel antes atribuído à gerente geral como gestora imediata, em que era responsável pelos atos dos colaboradores da agência, passa a ser de inspiradora, buscando o desenvolvimento dos colaboradores para que eles possam buscar o seu potencial e o potencial dos negócios. Essas práticas podem ser vistas nas ideias de Kofman (2018), ao afirmar que o papel dos líderes é fazer com que os propósitos individuais das pessoas e o propósito maior coletivo estejam conectados, tendo por objetivo atender a necessidade de inspirar as pessoas, buscando uma cultura de significado e cooperação.

Portanto, através do propósito da cooperativa que visa liberar o potencial de

peças e negócios, são percebidas práticas internas para desenvolver o potencial dos colaboradores. Foi proposta uma maior autonomia para tomada de decisões, possibilitando aos gerentes agregarem valor ao trabalho realizado, para que também desenvolvam o potencial de pessoas e negócios. Conforme a fala do Gerente PJ - 2, isso deve ser realizado seguindo os princípios e a filosofia da cooperativa.

Assim, é possível perceber que o propósito da cooperativa está estritamente ligado aos valores e princípios cooperativistas. Esse fato fica mais evidente no relato do Gerente PJ - 2 na questão um (Q1) da categoria um (C1), ao apontar que o propósito da cooperativa deve trazer benefícios aos associados e à comunidade.

Quadro 4 — Dados para análise 3

		RESPONDENTE	RESPOSTA
C3	Q5	<b>Gerente Agronegócio</b>	“[...] eu acho que isso é muito bom para o crescimento das pessoas assim sabe. Faz as pessoas evoluírem, faz as pessoas quererem alcançar outro nível de carreira [...] Não é só trabalhar por trabalhar. É trabalhar por que tu realmente acredita no que a empresa traz.”
		<b>Gerente PJ - 1</b>	“Eu acho que é totalmente válida [...], eu acho que não é simplesmente como eu te falei: “tirar uma tampa e colocar uma tampa”. Quando tu entende do todo, e entende do propósito da cooperativa, tu entende que aquela propaganda que dá na TV não é só “bla bla bla”. [...] uma pessoa que faz algo por fazer, ela acaba se desgostando, não se motivando.”
		<b>Gerente Geral</b>	“Eu acho muito boa. Por que tem um significado né. Porque todo mundo tem um propósito de vida né. O que tu quer ser? o que tu quer fazer da tua vida? E eu acho que profissionalmente não pode ser diferente. [...] Eu acredito demais nisso[...].”
		<b>Gerente PJ - 2</b>	“Eu acho que faz todo o sentido sabe. [...] Tu tem que colocar um sentido no que tu faz [...] Ter um propósito em cima, tu tem que ver o porque que tu está fazendo aquilo.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Apesar de ficar evidente na questão três (Q3) da categoria um (C1) que houve dificuldades de adaptação e certos conflitos, todos os entrevistados acreditam que a gestão por propósito traz benefícios. Por meio de seus relatos, é possível identificar que eles consideram importante ter significado, ou obter sentido no trabalho realizado no dia a dia. Essas falas são congruentes com a visão de Trajan (2016), afirmando que o ser humano vive em busca de significado, de algo que proporcione um senso de capacidade e estima. Kofman (2018), também diz que funcionários ganham muito mais que dinheiro quando a empresa lhes oferece um trabalho com sentido e

propósito.

Quadro 5 – Dados para análise 4

		RESPONDENTE	RESPOSTA
C4	Q6	<b>Gerente Agronegócio</b>	“Crescimento pessoal, desenvolvimento dos colaboradores, auto responsabilidade. [...] a gente começou a tomar mais as rédeas, ter mais responsabilidade sobre as coisas, e sobre os nossos atos [...] também, os colegas começaram a se apoiarem mais.”
		<b>Gerente PJ - 1</b>	“Eu acho que o principal ponto é o engajamento. Tu entender o que tu está fazendo num todo te engaja, e engaja os outros [...].”
		<b>Gerente Geral</b>	“[...] a gente descobriu alguns líderes dentro do processo. É surpreendente ver que muitas pessoas tinham maiores desenvolturas e acabavam sendo bloqueadas ou penalizadas [...].”
		<b>Gerente PJ - 2</b>	“A gestão por propósito ela te dá muita liberdade [...] é tu ter uma marca, vamos dizer assim, tu sabe porque fez aquilo ali. Tu dá uma característica pessoal para teu trabalho. [...] pelos números que a gente tem apresentado, pelos números da cooperativa, nos parece ser um modo que está sendo muito assertivo [...].”
	Q7	<b>Gerente Agronegócio</b>	“Todo mundo ficou um pouco preocupado, com um pouco de stress. As pessoas ficaram ansiosas. E daí, veio com isso algumas pessoas saindo.”
		<b>Gerente PJ - 1</b>	“A responsabilidade, a frustração de quando não se entrega.”
		<b>Gerente Geral</b>	“Primeiramente, é a perda de colaboradores né. Segundo eu acho que é essa questão de que a gente quer dar a responsabilidade mas faz a gestão ainda pelo medo de dar esse poder para os integrantes e eles não saberem usar de forma adequada. Aí a gente acaba ainda fazendo um comando controle em cima das atividades.”
		<b>Gerente PJ - 2</b>	“[...] teve gente que não entendeu qual é realmente o propósito disso. Que é trazer uma melhoria, trazer uma autonomia, trazer sentido para as coisas né. E não fazer apenas por fazer.”

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Ao serem questionados em relação aos impactos positivos que vieram a ocorrer com a implantação da gestão por propósito, verificou-se diferentes respostas entre os entrevistados, mas que vão ao encontro de três fatores: desenvolvimento, engajamento e resultados. De acordo com a percepção da gerência, é possível perceber que ao seguirem o propósito da cooperativa, os colaboradores passaram a ter mais desenvolvimento e se engajarem mais. Ao dar mais autonomia e responsabilidade, fez com que obtivessem independência para a realização do trabalho e, com isso, líderes pudessem ser descobertos. Essas ideias podem ser percebidas através de Reiman (2018) ao relatar que, quando os membros de uma

organização identificam um sentido maior, eles ficam contagiados e motivados. Assim como Makey e Sisodia (2018), ao apontar que redesenhar o trabalho para que se torne mais significativo, abre oportunidade para crescimento e desenvolvimento pessoal.

Também ficou evidente na fala do Gerente PJ - 2 que os números apresentados pela cooperativa foram satisfatórios, o que demonstra que a implantação da gestão por propósito está sendo assertiva em relação a seus resultados. É possível notar congruência com Sisodia, Wolf e Shet (2019), ao expor que o desempenho financeiro da empresa consequentemente seguirá junto com o desempenho das pessoas.

No que diz respeito aos impactos negativos, fica evidente na fala dos gestores que o principal fator foi saída de colaboradores, o que também foi expressado na questão três (Q3) na categoria um (C1) pela Gerente Geral. Pode-se observar que as novas práticas abordadas pela organização em decorrência da implantação da gestão por propósito geraram estresse e certa frustração nos colaboradores. Através da responsabilização recaída recentemente sobre eles, alguns não estiveram de acordo e acabaram por se desligar da organização. Vale ressaltar novamente a contradição desses fatos em relação à gestão por propósito. Conforme a teoria abordada, os objetivos da implantação deste modelo de gestão não são compatíveis com os impactos negativos gerados na agência.

## **5 CONCLUSÃO**

Com base no que foi satisfatoriamente exposto, conclui-se que a implantação da gestão por propósito na cooperativa alvo de nosso estudo foi iniciada por meio da integração entre pessoas de diferentes agências, com a finalidade de definir com precisão o seu propósito e, assim, atualizar o seu mapa estratégico. A partir da definição do seu propósito, que visa liberar o potencial das pessoas e negócios, ações internas foram adotadas na busca por guiar os colaboradores face aos objetivos da cooperativa, trazendo benefícios aos associados e à comunidade.

Assim, por meio de seu propósito, a cooperativa propôs uma hierarquia mais horizontalizada, fazendo com que colaboradores não ficassem subordinados a seus superiores, permitindo, assim, o seu desenvolvimento e a sua autogestão. A partir desse ponto, as responsabilidades que anteriormente eram apenas da Gerente Geral da agência, passam a ser de cada um dos colaboradores, cabendo a eles tomarem decisões no sentido de que caminhem no propósito de desenvolver as pessoas e os negócios com base no princípio de beneficiar os associados e a comunidade.

Na visão dos gestores entrevistados, todos se posicionaram favoráveis à gestão por propósito, pois acreditam que esta irá trazer benefícios para seus trabalhos. Dessa forma, como impactos positivos gerados na organização, foram ressaltados o desenvolvimento e maior engajamento entre os colaboradores. Ao dar-se mais autonomia e significado ao trabalho realizado, descobriu-se também novos líderes.

Alguns fatores chamaram a atenção neste estudo. Em relação à percepção dos entrevistados sobre a gestão por propósito, fica evidente uma visão mais ampla da Gerente Geral, sendo que os demais entrevistados apresentaram uma visão mais restrita, relatando, na maioria das vezes, o que estão vivenciando na prática dentro da organização. É notável também um desalinhamento na compreensão do propósito da cooperativa, uma vez que apesar de seguirem um mesmo sentido, cada entrevistado se valeu da sua interpretação para defini-lo. Outro ponto a se considerar está relacionado aos impactos negativos gerados no ambiente de trabalho, por onde pôde-se identificar situações de estresse e, até mesmo, desligamentos por parte de colaboradores em situações conflitantes – algo que está em desacordo com os objetivos da gestão por propósito.

No entanto, acredita-se que os fatos citados estejam relacionados com a recente implantação da gestão por propósito. Ao que tudo indica, por ser um momento de transição para um novo modelo de gestão, promoveu certa dificuldade por parte da gerente geral em conduzir e transmitir novas atribuições aos demais colaboradores, pois, de fato, uma das principais mudanças estão ligadas ao exercício de sua função, devendo delegar responsabilidades.

Este estudo ensejou, também, concluir da necessidade de novos estudos referentes à “gestão por propósito” a fim de se obter maiores informações a respeito, possibilitando compreender suas práticas através da experiência de organizações que empregaram este modelo de gestão por um prazo maior de tempo.

## **REFERÊNCIAS:**

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Notas de orientación para los principios cooperativos.** ACI. Disponível em: <<https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/guidance-notes-es-2107251738.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2020.

AZEVEDO, Maria C, B. de. A era da gestão por propósito. O primeiro passo para atender a este novo modelo de gestão no mercado de trabalho é definir o propósito.

26 jan. 20116. **Você S/A**. Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/voce-rh/a-era-da-gestao-por-proposito>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

BABA, Siri Prem. **Propósito: a coragem de ser quem somos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016. Versão digital. Não paginado.

DELOITTE. **Tendências globais do capital humano**. A empresa social no trabalho: O paradoxo como um caminho a seguir. Pesquisas. 2020. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html>>. Acesso em: 31 mar. 2020.

FERNANDES, Márcio. **Felicidade dá lucro: lições de um dos líderes mais admirados do Brasil**. São Paulo: Porfolio-penguin, 2015. Versão digital.

KOFMAN, Fred. **Liderança & propósito**. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018. Versão digital.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas nos próximos estágio da consciência humana**. Curitiba: Voo, 2019. Versão digital.

MACKEY, John. SISODIA, Raj. **Capitalismo consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. Versão digital.

MEDICI, Emilio G. *Et al.* **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm)>. Acesso em: 01 dez. 2020.

REIMAN, Joey. **Propósito: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018. Versão digital.

SCHNEIDER, José Odelso. **Identidade cooperativa: sua história e doutrina**. Porto Alegre: Sescop – RS, 2019.

SISODIA, Raj. WOLFE, David. SHETH, Jag. **Empresas humanizadas: pessoas, propósito, performance**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

TRAJAN, R. A. **Metanoia: Uma viagem de transformação em busca de uma nova forma de encarar os negócios e a vida**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016. Versão digital.