



Revista Alcance  
ISSN: 1983-716X  
alcance@univali.br  
Universidade do Vale do Itajaí  
Brasil

DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN, JULIANA; KNEBEL  
BAGGIO, DANIEL; RADTKE CANEPPELE BUSSLER, NAIRANA  
GESTÃO HUMANIZADA EM TEMPOS DE PANDEMIA:  
IMPACTOS E CONTRIBUIÇÕES PARA O COOPERATIVISMO  
Revista Alcance, vol. 28, núm. 3, 2021, Septiembre-Diciembre, pp. 374-391  
Universidade do Vale do Itajaí  
Biguaçu, Brasil

DOI: [https://doi.org/10.14210/alcance.v28n3\(set/dez\).374-391](https://doi.org/10.14210/alcance.v28n3(set/dez).374-391)

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477768949006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto



**GESTÃO HUMANIZADA EM TEMPOS DE PANDEMIA: IMPACTOS E  
CONTRIBUIÇÕES PARA O COOPERATIVISMO**

**HUMANIZED MANAGEMENT IN PANDEMIC TIMES: IMPACTS AND CONTRIBUTIONS  
TO COOPERATIVISM**

**GESTIÓN HUMANIZADA EN TIEMPOS DE PANDEMIA: IMPACTOS Y  
CONTRIBUCIONES AL COOPERATIVISMO**

**JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN**

Doutoranda

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Brasil

ORCID: 0000-0003-4146-8294

jucapssa@gmail.com

**DANIEL KNEBEL BAGGIO**

Doutor

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Brasil

ORCID: 0000-0002-6167-2682

baggiold@unijui.edu.br

**NAIRANA RADTKE CANEPPELE BUSSLER**

Doutoranda

Universidade Nove de Julho – Brasil

ORCID: 0000-0002-4928-7300

nacaneppele@hotmail.com

Submetido em: 10/11/2020

Aprovado em: 16/06/2021

Doi: 10.14210/alcance.v28n3(set/dez).374-391

## RESUMO

**Objetivo:** Este artigo tem como objetivo evidenciar como a gestão humanizada impacta e contribui para o cooperativismo, em tempos de pandemia.

**Metodologia:** Como metodologia, utilizou-se pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas com gestores e colaboradores de quatro cooperativas do Rio Grande do Sul.

**Resultados:** Os resultados evidenciaram que as estratégias e práticas cooperativistas implementadas nas cooperativas analisadas, são contempladas por todos os pilares da gestão humanizada, sendo que a tecnologia acaba assumindo papel fundamental nesta inter-relação e neste contexto. O estudo permite concluir que a gestão humanizada se constitui como estratégia valorativa e de sustentabilidade, minimizando as consequências negativas geradas pela pandemia, impactando e contribuindo positivamente para o desenvolvimento das cooperativas analisadas e de seus agentes envolvidos, do mercado do cooperativismo e de toda a sociedade.

**Contribuições:** Apesar do estudo apresentar limitações quanto ao tamanho da amostra e restringir-se a um segmento institucional e contexto específicos, são destacadas suas contribuições teóricas, práticas e sociais quanto a abordagens relacionadas à Covid-19 e demais pandemias, à gestão humanizada e ao cooperativismo e quanto à forma com que tais abordagens impactam nos atores, processos e dinâmicas de desenvolvimento organizacional e territorial, em tempos de complexidade, mudanças e incertezas. Ressalta-se, também, a relevância do estudo para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão, saúde e desenvolvimento, e para gestores e demais *stakeholders* envolvidos nas dinâmicas de atuação e desenvolvimento do cooperativismo.

**Originalidade:** O estudo preenche, ainda, uma lacuna de investigação quanto à demanda de estudos sobre as contribuições da gestão humanizada para o cooperativismo e sobre esta inter-relação no contexto da pandemia.

**Palavras-chave:** Gestão humanizada; Pandemia; Cooperativismo.

## ABSTRACT

**Objective:** This article aims to show how humanized management impacts and contributes to cooperativism, in times of pandemic.

**Methodology:** As a methodology, bibliographic, documentary research and interviews with managers and employees of four cooperatives in Rio Grande do Sul were used.

**Results:** The results showed that the cooperative strategies and practices implemented in the analyzed cooperatives are covered by all pillars of humanized management, being that technology ends up assuming a fundamental role in this interrelation and in this context. The study concludes that humanized management is a value and sustainability strategy, minimizing the negative consequences generated by the pandemic, impacting and positively contributing to the development of the analyzed cooperatives and their agents involved, the cooperative market and the whole of society.

**Contributions:** Although the study has limitations in terms of sample size and is restricted to a specific institutional segment and context, its theoretical, practical and social contributions regarding approaches related to Covid-19 and other pandemics, humanized management and cooperativism are highlighted. as to the way in which these approaches impact on the actors, processes and dynamics of organizational and territorial development, in times of complexity, changes and uncertainties. The relevance of the study for academics, teachers and theorists in the areas of management, health and development, and for managers and other stakeholders involved in the dynamics of action and development of cooperatives is also emphasized.

**Originality:** The study also fills a research gap regarding the demand for studies on the contributions of humanized management to cooperativism and on this interrelation in the context of the pandemic.

**Keywords:** Humanized management; Pandemic; Cooperativism.

## RESUMEN

**Objetivo:** Este artículo tiene como objetivo mostrar cómo la gestión humanizada impacta y contribuye al cooperativismo, en tiempos de pandemia.

**Metodología:** Como metodología se utilizó investigación bibliográfica, documental y entrevistas a gerentes y empleados de cuatro cooperativas en Rio Grande do Sul.

**Resultados:** Los resultados mostraron que las estrategias y prácticas cooperativas implementadas en las cooperativas analizadas están cubiertas por todos los pilares de la gestión humanizada, siendo que la tecnología acaba asumiendo un papel fundamental en esta interrelación y en este contexto. El estudio permite concluir que la gestión humanizada es

una estrategia de valor y sostenibilidad, minimizando las consecuencias negativas generadas por la pandemia, impactando y contribuyendo positivamente al desarrollo de las cooperativas analizadas y sus agentes involucrados, el mercado cooperativo y el conjunto de la sociedad.

**Contribuciones:** Aunque el estudio tiene limitaciones en cuanto al tamaño de la muestra y se restringe a un segmento y contexto institucional específico, sus aportes teóricos, prácticos y sociales en cuanto a enfoques relacionados con Covid-19 y otras pandemias, gestión humanizada y cooperativismo y en cuanto a la forma en que estas Los enfoques impactan en los actores, procesos y dinámicas del desarrollo organizacional y territorial, en tiempos de complejidad, cambios e incertidumbres. También se enfatiza la relevancia del estudio para académicos, docentes y teóricos de las áreas de gestión, salud y desarrollo, y para gerentes y otros actores involucrados en la dinámica de acción y desarrollo de las cooperativas.

**Originalidad:** El estudio también llena un vacío de investigación sobre la demanda de estudios sobre las contribuciones de la gestión humanizada al cooperativismo y sobre esta interrelación en el contexto de la pandemia.

**Palabras clave:** Gestión humanizada; Pandemia; Cooperativismo.

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário incerto e de mudanças constantes da pandemia (OMS, 2020) tem apresentado impactos na saúde física e na saúde emocional das pessoas e nas suas rotinas (Hassan, Hollander, Van Lent, & Tahoun, 2020; Nasciutti, 2020), nas dinâmicas de mercado e organizacionais (Rossoni, 2020; Yazbek, Raichelis, & Sant'Ana, 2020) e no desenvolvimento socioeconômico das mais diversas populações ao redor do mundo (Fernandes, 2020; França Filho, Magnelli, & Eynaud, 2020).

Além disso, diante deste cenário, que envolve as dinâmicas organizacionais e territoriais de desenvolvimento e em uma economia onde a inovação é elemento essencial de competitividade (Tidd & Bessant, 2015), estratégias e práticas surgem de modo a garantir a sobrevivência bem como a sustentabilidade das organizações e de suas áreas de atuação.

Também em um contexto de crescimento de uma economia baseada em conhecimento e tecnologia, emergem novas discussões voltadas ao desenvolvimento e manutenção de estoques de capital humano nas organizações (Karolczak & Souza, 2017; Trentin, 2021). Em paralelo, é ressaltada a importância do fator humano e das estratégias de gestão de recursos humanos, implementando um novo conceito de gestão orientado para pessoas, a partir de um novo paradigma de relações de trabalho, que contribuiu para tornar as organizações mais sustentáveis (Li, 2019; Paixão, Silveira, & Nascimento, 2019; Trentin, 2021).

Neste cenário, a empresa passa a ser vista como uma comunidade de trabalho, enfatizando a possibilidade de criar culturas organizacionais de humanização que giram em torno dos princípios da dignidade humana e do bem comum e permitem aos membros da organização florescer, projetando o papel fundamental da liderança institucional na formação e manutenção de um caráter organizacional moral (Monaci, 2020).

Tem-se, a partir daí, a gestão humanizada como diferencial valorativo e competitivo frente às dinâmicas organizacionais e territoriais. Assim, diante desta conjuntura de gestão estratégica – aliada aos processos inovativos no interior das organizações – desenvolver o potencial humano e construir organizações humanizadas torna-se um diferencial de competitividade valorativa para aquelas organizações que pretendem destacar-se e contribuir com o mercado e com a sociedade, valorizando a construção integral do homem pela sociedade e da sociedade pelo homem (Mackey & Sisodia, 2013 e 2018; Sisodia, 2009).

Mediante uma cultura apropriada para pessoas em desenvolvimento, considerar empresas como comunidades torna-se requisito ético, no sentido de projetá-las como pilar para a vida social em que a única atitude correta é a cooperação entre empresas e sociedade e a preocupação com o bem comum, buscando alcançar maior qualidade moral no homem, virtudes humanas entre pessoas e organizações e comunidades mais eficientes (Melé, 2003).

Portanto, em face de mercados cada vez mais competitivos e imprevisíveis, a gestão humanizada, ao mesmo tempo em que é impactada por este contexto, se bem planejada e implementada, pode ser uma ferramenta estratégica fundamental para empresas manterem sua atuação e superarem os desafios existentes, uma vez que o resgate dos valores humanos nunca esteve tão latente quanto no contexto atual, convidando gestores e profissionais a refletirem, repensarem e se reinventarem em prol de um propósito maior (Mackey & Sisodia, 2018).

Também neste contexto de pandemia e crise, e de reflexão sobre a relevância dos valores humanos, cabe destacar as cooperativas. A proposta básica de agregar pessoas para cooperarem entre si visando benefícios comuns a todos demonstra a importância sistêmica do cooperativismo (Frantz, 2012; Sausen, Baggio, Roveda, & Brizolla, 2020). Cabe destacar, ainda, a colaboração das cooperativas para a geração de empregos, inclusão social e econômica, melhor distribuição de renda e desenvolvimento socioeconômico das suas comunidades (Bialoskorski Neto, 2012).

Considerando, portanto, a emergência de estudos sobre gestão humanizada e sua relevância para as organizações e territórios (Mackey & Sisodia, 2013 e 2018; Sisodia, 2009); a importância de práticas cooperativas conscientes e humanizadoras, principalmente em tempos incertos e complexos como os da pandemia (França Filho *et al.*, 2020; Nasciutti, 2020); a relevância das cooperativas para o desenvolvimento territorial (Bialoskorski Neto, 2012; Frantz, 2012) e a demanda de estudos de gestão humanizada e cooperativismo no contexto da pandemia; este artigo traz a seguinte questão de pesquisa: como a gestão humanizada impacta e contribui para o cooperativismo em tempos de pandemia?

Portanto, com o objetivo de evidenciar de que formas a gestão humanizada impacta e contribui para este cenário e neste contexto, foi utilizada metodologia de abordagem qualitativa (Gil, 2019). Como metodologia de coleta de dados utilizou-se pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas com gestores e colaboradores de quatro cooperativas do Rio Grande do Sul, e como metodologia de análise e de interpretação de dados, foi utilizado o método da análise de conteúdo por categorias (Bardin, 2018).

Os resultados evidenciaram que as estratégias e práticas cooperativistas implementadas nas cooperativas analisadas são contempladas por todos os pilares da gestão humanizada, sendo que a tecnologia acaba assumindo papel fundamental nesta inter-relação e neste contexto.

Desta forma, este estudo busca preencher lacunas de investigação, na medida em que são identificadas demandas de estudos tratando da aplicabilidade de um modelo sistêmico, valorativo e sustentável de gestão organizacional, bem como demandas de estudos abordando as contribuições da gestão humanizada para o cooperativismo, trazendo esta inter-relação para o contexto da pandemia.

Assim, neste cenário de complexidade, mudanças, incertezas e de demandas dos valores humanos, a gestão humanizada constitui-se como estratégia valorativa e de sustentabilidade, impactando e contribuindo positivamente e sistemicamente para o desenvolvimento das cooperativas analisadas, do mercado do cooperativismo e da sociedade.

O artigo está organizado em seis seções, a contar desta introdução. A seção dois apresenta a fundamentação teórica, incluindo a Covid-19 e seus impactos socioeconômicos e organizacionais, a gestão humanizada e seus fundamentos e aplicações, e a relevância e atuação do cooperativismo em tempos de pandemia. Na seção três, constam os procedimentos metodológicos. A seção quatro apresenta os resultados e discussões, com destaque para a inter-relação da gestão humanizada com as estratégias implementadas pelas cooperativas frente a este contexto. Por fim, são tecidas a conclusão e as referências.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 COVID-19: IMPACTOS SOCIOECONÔMICOS E ORGANIZACIONAIS

Comunicada em janeiro de 2020 pela Organização Mundial da Saúde (OMS), a Covid-19 passou, em um espaço curto de tempo, do *status* de doença para o estado de pandemia, desencadeando uma situação de crise e de emergência, gerando reflexos sociais, econômicos e, também, na saúde física e mental das diversas populações ao redor do mundo.

A gravidade da situação não levou somente as ciências médicas e biológicas a dar total atenção ao seu combate, mas também vem exigindo das demais áreas, inclusive vinculadas às ciências sociais, a refletirem sobre as consequências desta ameaça sem precedentes (Rossoni, 2020). Não seria diferente para os estudos organizacionais e para a área de negócios, que ainda estão digerindo quais são os possíveis impactos de uma desaceleração repentina da atividade econômica e da mudança na dinâmica de interação entre as pessoas.

As mudanças da Covid-19 se dão em todas as dimensões e níveis, abarcando sistemas de saúde, econômico, político e social (Nasciutti, 2020), impactando na cadeia produtiva, nas dinâmicas operacionais de recursos humanos, nos vínculos de emprego, gerando um clima geral de ansiedade e insegurança, subjetivamente e nas relações interpessoais profissionais, sociais e familiares (Hassan *et al.*, 2020).

Quanto à economia global, em um cenário ameno, o crescimento do PIB seria afetado de 3 a 6%, dependendo do país, com declínio médio no PIB em 2020 de -2,8%, podendo cair mais de 10% a 15% em alguns países, sendo que cada mês de crise custa 2,5 a 3% do PIB global, impactando negativamente principalmente em economias de serviços, países mais dependentes do turismo e comércio exterior (Fernandes, 2020) e, ainda, em países que já apresentam crises político-econômicas, como é o caso do Brasil (Nasciutti, 2020).

No mercado de trabalho, o desemprego no Brasil alcançou mais de 12% no fim do primeiro trimestre de 2020 (Nasciutti, 2020). Soma-se a isto a insegurança e instabilidade nos empregos, o crescimento do trabalho informal, a redução de salários, as terceirizações e os contratos por prazos determinados (Yazbek *et al.*, 2020).

Também é fato que, na conjuntura de medidas de distanciamento social (OMS, 2020) e de difusão do *home office* (Losekann & Mourão, 2020, Rossoni, 2020), a crise gerada pela pandemia da Covid-19 vem alterando a forma de atuação dos negócios. Esta alteração ocorre principalmente quanto ao papel da tecnologia na virtualização da comunicação, especialmente como estratégia de suprimento de demandas e de otimização de processos administrativos, bem como de prestação de serviços organizacionais, evidenciando um aumento significativo de adesão e de investimentos quanto a este recurso (Barbosa, 2020; Castro, 2020; Cruvinel, 2020; Galindo Neto *et al.*, 2020).

Desta forma, lidar com as contingências que surgem neste ambiente dinâmico é um desafio, e soluções e estratégias para reverter, ou mesmo amenizar, este quadro são fundamentais. Assim, cabe aos gestores: revisar, compreender e atualizar opções de gerenciamento de riscos; criar um planejamento de resolução de problemas; ofertar serviços diferentes, especiais ou com desconto; negociar novos termos com os fornecedores; negociar e renegociar empréstimos e linhas de crédito; encontrar e experimentar novas tecnologias e aplicações; estreitar relacionamentos com redes locais e em nível mais amplo; comunicar, de maneira transparente, suas estratégias a todos os envolvidos nas dinâmicas internas e externas de atuação organizacional; bem como assegurar condições laborais justas (Rossoni, 2020).

Enfim, torna-se necessário analisar o problema que se apresenta, com base em uma estratégia de resiliência. Paralelo a isto, além de medidas de proteção social e sanitárias, faz-se necessária a criação de uma rede de sustentação em todas as instâncias, com foco na multidisciplinaridade e diálogos com diferentes setores da sociedade (Nasciutti, 2020).

Diante disto, o que mais se questiona é sobre como ficarão os modos de gestão prevalentes e como repensar a relação entre economia e sociedade, de modo a vislumbrar uma relação entre economia e desenvolvimento que não comprometa a vida em sociedade. Impõe-se a tarefa de pensar um outro olhar sobre o econômico, ensejando um conjunto renovado de práticas de ação pública na fronteira entre economia, solidariedade, democracia e territorialidade (França Filho *et al.*, 2020). É preciso que a política seja globalizada e a economia democratizada. Afinal, mais do que uma crise de saúde que ocasiona uma crise econômica, esta pandemia é uma crise humanitária (Rossoni, 2020).

E nesta conjuntura de demandas de saúde global e sustentabilidade, uma vez que o resgate dos valores humanos nunca antes esteve tão evidente, na interface entre economia e sociedade, tem-se a gestão humanizada como alternativa emergente e consistente para os estudos organizacionais e estratégia valorativa e competitiva organizacional e territorial.

## 2.2 GESTÃO HUMANIZADA: FUNDAMENTOS E APLICAÇÕES

De acordo com a origem da palavra “humanismo” e o conceito de “humanitas”, de onde se origina o primeiro, a gestão é humanística ou humanizada quando sua perspectiva enfatiza as necessidades humanas comuns, além de estar orientada para o desenvolvimento da virtude humana, em todas as suas formas e em toda a sua extensão (MELÉ, 2003b).

Uma primeira abordagem à gestão humanizada foi desenvolvida em meados do século XX e estava centrada nas motivações humanas. Uma segunda abordagem surgiu nos anos 1980 e era centrada na cultura organizacional. Isso implicava uma abordagem mais ampla da condição humana, levando em consideração a influência da cultura nos comportamentos e nas tomadas de decisão. Contudo, ambas as abordagens eram incompletas, pois, até então, existia mais interesse em saber como o comportamento humano poderia ser motivado para melhorar resultados do que investigar o ser humano como indivíduo e ser social.



Frente a isto e considerando o capital social como recurso que deriva dos relacionamentos entre indivíduos, organizações, comunidades ou sociedades, Melé (2003b) contribui com uma terceira abordagem à gestão humanizada, que considera uma organização como uma comunidade real de pessoas. Porém, é a partir do movimento do Capitalismo Consciente que a gestão humanizada se concretiza enquanto prática efetiva, contemplando as pessoas, as organizações e a sociedade (Mackey & Sisodia, 2013 e 2018; Sisodia, 2009).

Consolidado em 2008, nos Estados Unidos, pelo professor de marketing e consultor de negócios Rajendra Sisodia e por John Mackey, fundador da *Whole Foods Market* e atuante em mais seis países, inclusive no Brasil, o Capitalismo Consciente veio para reconfigurar as dinâmicas de gestão organizacional, colocando o florescimento do ser humano no centro dos negócios corporativos, trazendo à tona a relevância dos valores humanos universais.

Neste cenário, organizações humanizadas e regidas por paixão e propósito elevam sua performance, unindo engajamento e felicidade de *stakeholders* com resultados econômicos excelentes (Kislansky, 2018), aderindo a quatro pilares: propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (Mackey & Sisodia, 2018).

Por meio do propósito maior e suas categorias – bom (servir aos outros, aprimorando a saúde, educação, comunicação e qualidade de vida), verdadeiro (descoberta e aprofundamento do conhecimento humano); belo (excelência e criação da beleza) e heroico (fazer o que é certo para mudar e melhorar o mundo) – empresas conscientes têm clareza do porquê existem e de qual diferença desejam proporcionar ao mundo, buscando transcender o lucro (Barrett, 2017; Honeyman, 2017; Kofman, 2018; Laloux, 2017; Reiman, 2018).

Quanto à integração de *stakeholders*, empresas conscientes reconhecem a relevância de cada *stakeholder* e de sua interconexão, tratando cada um deles como um todo integrado. Além de boas relações com mídia, governos e grupos de defesa, buscam contemplar clientes leais e confiantes, colaboradores apaixonados e inspirados, investidores perseverantes, fornecedores inovadores e colaborativos, comunidades prósperas e acolhedoras e um ambiente saudável e vibrante (Barrett, 2017; Honeyman, 2017; Laloux, 2017).

Já a liderança consciente – conectada com o propósito da organização e ações para melhorar o mundo, inclinando-se à integridade sólida – está inter-relacionada a quatro categorias (Barrett, 2017; Kofman, 2018; Laloux, 2017; Reiman, 2018):

- Inteligência Analítica: Está presente na maioria dos líderes conscientes e em elevados níveis, sendo pré-requisito para o desempenho da liderança eficiente.
- Inteligência Emocional: Combina as inteligências intrapessoal (capacidade de autoconhecimento) e interpessoal (entender as intenções e desejos dos outros).
- Inteligência Espiritual: Possibilita que indivíduos acessem suas percepções, valores, objetivos e motivações mais intensos, que tenham capacidade moral para distinguir o certo do errado e que pratiquem bondade, verdade, beleza e compaixão.
- Inteligência Sistêmica: Líderes que trabalham com uma abordagem holística, coordenando propósitos individuais em prol de um propósito maior e coletivo.

Por sua vez, a cultura consciente corresponde à incorporação dos valores, princípios e práticas subjacentes ao tecido social de uma empresa, conectando os *stakeholders* e estes com seu propósito, contemplando sete qualidades conforme Sisodia, Henry e Eckschmidt (2018):

- Confiança: Empresas humanizadas desfrutam de altos níveis de confiança interna – entre liderança e equipe na linha de frente, e liderança e equipes diversas – e externa – organização e clientes, fornecedores, parceiros, comunidades, investidores e governo.
- Autenticidade: Consiste em se apropriar do propósito, habilidades e valores culturais da organização, transformando-os em estratégias, práticas e recursos inovadores que podem se tornar uma vantagem competitiva e valorativa em longo prazo e para todos.
- Cuidado: Empresas humanizadas adotam atitudes de cuidado, atenção, gentileza, respeito e compaixão com seus *stakeholders*, tratando-os como família e, em retribuição, estes cultivam uma preocupação genuína com estas empresas.

- **Transparência:** Líderes humanizados compartilham mais informações com sua equipe, o que contribui para o desenvolvimento da confiança entre todos e aumento da produtividade.
- **Integridade:** Por meio da cultura consciente, as organizações comprometem-se a externar a verdade e costumam orientar-se pelo que julgam eticamente correto, não apenas pelo que é exigido pelo sistema legal ou socialmente aceitável.
- **Aprendizado:** Empresas humanizadas transmitem diariamente seu propósito às equipes, e investem nas habilidades e no desenvolvimento, por meio de treinamentos, palestras e incentivos em cursos, contribuindo para a produtividade e desempenho.
- **Empoderamento:** Prestação de contas com altos níveis de autonomia e autogestão, e flexibilidade e liberdade nas tomadas de decisões e na condução dos processos.

Consciência, propósito e humanização são essenciais para uma efetiva sustentabilidade (Mackey & Sisodia, 2013 e 2018; Sisodia, 2009). Assim, neste cenário de pandemia e de resgate dos valores humanos (França Filho *et al.*, 2020), a gestão humanizada, ao mesmo tempo em que é impactada por este contexto, tem potencial de minimizar os impactos negativos gerados pela pandemia (Mackey & Sisodia, 2018). E uma vez que os valores humanos são resgatados na coletividade e que a coletividade possibilita a eficácia de ação coletiva (Nasciutti, 2020), cabe destacar a relevância das cooperativas neste panorama.

### 2.3 COOPERATIVISMO: RELEVÂNCIA E ATUAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA

No contexto competitivo e dinâmico, as organizações constituem-se como agentes propulsores do desenvolvimento, destacando o cooperativismo como agente de desenvolvimento endógeno, econômico e social. Neste cenário, a cooperação define-se pela capacidade de planejar, gerir e executar estratégias e ações em conjunto ou alinhadas.

Desta forma, a cooperação valoriza as relações humanas, aumenta confiança e credibilidade, produz aprendizagens e identidades, defende interesses comuns, fortalece marcas, gera ganhos de escala, possibilita acesso a mercados, amplia a competitividade e tonifica os arranjos institucionais, produzindo benefícios internos e para a sociedade (Büttenbender, 2017).

As cooperativas – que adotam o desenvolvimento cooperativo na essência – atuam, portanto, como agentes de desenvolvimento territorial – em que os associados são donos e participam da gestão do negócio – possibilitando a conjunção dos capitais social, financeiro e humano. Desta maneira, o cooperativismo arquiteta-se como um lugar de reconstrução das condições de vida, considerando a economia humana como seu fundamento, estimulando a cooperação e protegendo os interesses de quem faz parte deste movimento (Frantz, 2012).

Considerando o equilíbrio entre os indicadores econômicos e sociais como medida de desempenho (Sartor & Knuppel, 2016), as cooperativas são instituições que, *a priori*, buscam viabilizar soluções econômicas para as pessoas, distribuir renda e gerar benefícios sociais, podendo contribuir para o progresso dos municípios e das localidades onde encontram ambiente propício para se destacarem e se desenvolverem (Bialoskorski Neto, 2012).

Com a finalidade de reafirmar o seu posicionamento e garantir a sua sustentabilidade, cada cooperativa deve orientar-se pelos seguintes princípios cooperativistas, revisitados em congressos coordenados pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI, preconizados em 1995 e referenciados no Portal do Cooperativismo Financeiro (2020):

- 1) **Adesão Livre e Voluntária:** 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/gênero, social, racial, política e religiosa.
- 2) **Gestão Democrática:** Cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus membros, que participam ativamente na formulação das políticas e tomada de decisões, sendo responsáveis pela aplicabilidade destas práticas.
- 3) **Participação Econômica:** Os membros contribuem equitativamente para o capital de suas cooperativas e controlam-na democraticamente. Parte desse capital é propriedade comum da cooperativa. Havendo condições econômico-financeiras, os membros podem receber uma remuneração sobre o capital integralizado.



- 4) Autonomia e Independência: Cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos membros e que mantenham a autonomia da cooperativa.
- 5) Educação, Formação e Informação: As cooperativas promovem a educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos e trabalhadores, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas.
- 6) Intercooperação: As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das mais diversas estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- 7) Interesse pela Comunidade: As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades mediante políticas aprovadas pelos membros.

Estes princípios refletem uma postura equitativa entre diversos atores organizacionais, devendo ser utilizados para colocar em prática os valores das cooperativas como linhas orientadoras de suas práticas. Portanto, requer-se que o discurso esteja alinhado com as características do contexto, com as decisões tomadas e com as práticas implementadas.

Assim, além do importante papel do cooperativismo para o desenvolvimento territorial (Bialoskorski Neto, 2012; Frantz, 2012), a essência do cooperativismo está na cooperação (Büttenbender, 2017) e no equilíbrio entre as dimensões econômica e social (Sartor & Knuppel, 2016) face à proximidade dos princípios cooperativistas (ACI, 1995) com a gestão humanizada (Mackey & Sisodia, 2018). Tais aspectos tornam o cooperativismo relevante frente aos impactos e contribuições da gestão humanizada em tempos de pandemia.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é social e de abordagem qualitativa. Social, pois tem como campo de investigação a realidade social e aspectos relativos ao ser em seus múltiplos relacionamentos com outros seres e instituições sociais; qualitativa, na medida em que, mediante o objetivo a ser alcançado pela pesquisa, o estudo buscou aprofundar-se no mundo dos significados (Gil, 2019), mediante a utilização de metodologia não-estruturada, proporcionando *insights* e a compreensão do contexto do problema.

Referente aos objetivos do estudo, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, uma vez que possibilita investigar novos achados e perspectivas, sendo realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (Gil, 2019).

Desta forma, este estudo abre precedentes para uma maior exploração acadêmico-científica quanto à gestão humanizada e sua aplicabilidade no cooperativismo, frente ao contexto da pandemia ocasionada pela Covid-19. Descritiva, uma vez que propõe, na sequência, descrever as características do fenômeno em questão, estabelecendo relações entre variáveis (Gil, 2019).

Portanto, além da pesquisa bibliográfica, realizada principalmente em livros e artigos de fontes nacionais e internacionais acerca das temáticas abordadas e de pesquisa documental em relatórios do cooperativismo, com o objetivo de identificar, analisar e apresentar, de uma maneira mais aproximada, como a gestão humanizada impacta e contribui para o cooperativismo em tempos de pandemia, utilizou-se como instrumento de coleta de dados entrevistas semiestruturadas.

O roteiro das entrevistas continha questões com base no panorama socioeconômico e organizacional da pandemia (Nasciutti, 2020; Rossoni, 2020), nos pilares da gestão humanizada (Mackey & Sisodia, 2018) e nos princípios (ACI, 1995) e na relevância territorial do cooperativismo (Bialoskorski Neto, 2012; Frantz, 2012).

As entrevistas foram aplicadas individualmente a gestores e colaboradores, devido ao fato de vivenciarem mais de perto a realidade dos processos e dinâmicas de gestão organizacional. Sendo assim, foram entrevistadas pessoas nos cargos de Gerente de Marketing, Assessor de Comunicação, Assistente de Negócios e Psicólogo de Saúde Ocupacional de quatro cooperativas de tipologias variadas – agropecuária e industrial, de energia, de crédito e de saúde – atuantes em municípios diferentes do estado do Rio Grande do Sul. As cooperativas analisadas foram definidas em razão de sua relevância e representatividade em suas comunidades de atuação e no estado do Rio

Grande do Sul.

Dados publicados em 2019 pelo relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho, do Sistema Ocergs-Sescoop/RS, destacam que o Rio Grande do Sul tem mais de 2,9 milhões de associados distribuídos em cooperativas, ou seja, mais da metade da população gaúcha envolvida no cooperativismo.

Também são evidenciados faturamento recorde de R\$ 48,2 bilhões e R\$ 15,8 bilhões em patrimônio líquido com incremento de mais de 12% em relação ao ano anterior; acréscimo de 7,34% em ativos, atingindo R\$ 74,3 bilhões; geração de 63,8 mil empregos diretos e crescimento de 18,49% nas sobras apuradas. Estes dados, portanto, demonstram a expressividade do cooperativismo gaúcho, inclusive, em nível nacional.

Para a análise e interpretação dos dados, foi utilizado o método da análise de conteúdo por categorias, que consiste em desmembramentos do conteúdo em unidades e em reagrupamentos analógicos, destacando a categorização, a descrição das categorias, bem como as inferências e interpretação dos resultados (Bardin, 2018). A Figura 1, a seguir, sintetiza as etapas da pesquisa.



**Figura 1.** Design da pesquisa  
Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Sendo assim, com base nos temas que norteiam o objetivo do estudo, as consequências do panorama socioeconômico frente à pandemia da Covid-19, os fundamentos e aplicações da gestão humanizada e os princípios cooperativistas foram inter-relacionados com os dados coletados, destacando as falas dos respondentes das cooperativas consideradas no estudo. Os quatro pilares da gestão humanizada, sintetizados no Figura 2, são as categorias que norteiam toda a análise da pesquisa.

| Categorias                 | Descrição                                                                                                                                          |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Propósito Maior            | Clara definição do porquê as empresas existem e de qual diferença desejam proporcionar ao mundo.                                                   |
| Integração de Stakeholders | Importância e contribuição de segmentos e agentes envolvidos nas dinâmicas organizacionais para os negócios e criação de valor global.             |
| Liderança Consciente       | Liderar por meio da busca do autoconhecimento e do entendimento do outro e do mundo (habilidades analítica, emocional, espiritual e sistêmica).    |
| Cultura Consciente         | Incorporação de valores de confiança, autenticidade, cuidado, transparência, integridade, aprendizado e empoderamento às práticas organizacionais. |

**Figura 2.** Descrição dos pilares da gestão humanizada  
Fonte: Mackey e Sisodia (2018).

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base na fundamentação teórica apresentada e na metodologia empregada para a pesquisa, esta seção do artigo traz os resultados e discussões que norteiam as estratégias e práticas das cooperativas analisadas, fazendo uma inter-relação com os quatro pilares da gestão humanizada. Desta forma, os resultados e discussões a seguir, dividem-se em quatro abordagens: a razão de ser das cooperativas, *stakeholders* como meios e fins, habilidades de gestão das cooperativas e valores humanizadores nas cooperativas.

##### 4.1 A RAZÃO DE SER DAS COOPERATIVAS

O propósito maior, primeiro pilar da gestão humanizada, considera que empresas conscientes têm clareza do porquê existem e de qual diferença desejam proporcionar ao mundo (Barrett, 2017; Honeyman, 2017; Kofman, 2018; Laloux, 2017; Reiman, 2018), sendo que a humanização é o que dá manutenção ao propósito elevado (Barrett, 2017). Assim, o propósito procura ser aplicado nas estratégias das cooperativas.

Remetendo a este princípio e considerando a relevância das ações internas refletidas em escalas mais amplas, bem como a promoção do desenvolvimento socioeconômico em suas comunidades e territórios de atuação (Bialoskorski Neto, 2012; Frantz, 2012; Sartor & Knuppel, 2016); as cooperativas têm muito presente o princípio cooperativista do interesse pela comunidade (ACI, 1995).

Destacam-se, a partir daí, e também em conformidade com o relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho (2019) e com o Anuário Brasileiro do Cooperativismo (2020), estratégias e ações voltadas para demandas coletivas de cunho social e sustentável, visando o bem comum, como também a transformação positiva e o desenvolvimento da sociedade e de todos os envolvidos.

Contudo, devido às orientações de distanciamento social (OMS, 2020), como medidas preventivas perante a pandemia, atividades comunitárias foram prejudicadas.

A cooperativa realiza anualmente encontros nas comunidades. Esses encontros tiveram que ser suspensos. Outros eventos, como inaugurações de obras e ações sociais também foram adiados (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia, 2020).

Reuniões com grupos de idosos, empresas, escolas, hospitais, assembleias, tudo suspensos (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito, 2020).

Ações da comunidade na praça, eventos públicos, todos estes foram adiados (Psicóloga de Saúde Ocupacional da cooperativa de saúde, 2020).

Neste contexto de preocupações das cooperativas com este segmento, estratégias e ações de melhorias para buscar atender as demandas comunitárias são pontuadas.

Tivemos algumas iniciativas, porém menores, a comunidade reduziu um pouco o contato com a cooperativa e a diretoria não vê isso com bons olhos. É algo que pensamos em como podemos tratar e melhorar (Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária, 2020).

É momento de mostrar à sociedade o quanto o cooperativismo e contribui para o desenvolvimento e a diferença de ser cliente em uma cooperativa. Nesse sentido estão sendo desenvolvidas ações que buscam potencializar o município e a economia local, ajudando os setores da saúde. A ação anual de ajuda às entidades sem fins lucrativos foi alterada e direcionada para os hospitais e os postos de saúde, sendo que todos os municípios de atuação da cooperativa receberam recursos para investimento em saúde (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito, 2020).

Evidencia-se, portanto, que apesar da suspensão e adiamento das atividades comunitárias, ocasionados pelo contexto da pandemia, as cooperativas analisadas buscaram, na medida do possível, estar voltadas para seu propósito maior (Barrett, 2017; Honeyman, 2017; Kofman, 2018; Laloux, 2017; Reiman, 2018), preocupando-se com as demandas das suas comunidades (Bialoskorski Neto, 2012; Frantz, 2012; Sartor & Knuppel, 2016).

## 4.2 STAKEHOLDERS COMO MEIOS E FINS

Quanto ao segundo pilar da gestão humanizada, empresas conscientes reconhecem *stakeholders* como meios e fins que contribuem para criar valor global, precisando florescer para potencializar o negócio (Barrett, 2017; Honeyman, 2017; Laloux, 2017).

Assim, a integração de *stakeholders* é outro pilar que as cooperativas procuram implementar em suas atividades e rotinas. Para otimizar esta integração, as estratégias e práticas de gestão procuram contemplar todos os *stakeholders* em suas dinâmicas internas e externas. Com esta mesma finalidade, tais estratégias e práticas encontram-se também contempladas no relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho (2019) e no Anuário Brasileiro do Cooperativismo (2020).

Evidencia-se, ainda, a proximidade deste pilar com os princípios cooperativistas da intercooperação e da gestão democrática (ACI, 1995), com base na relevância do relacionamento interpessoal e na importante atuação de todos os membros cooperativistas.

Em meio ao complexo contexto marcado pela crise global de saúde, o relacionamento entre os agentes envolvidos com as rotinas e serviços das cooperativas analisadas foi um dos principais aspectos impactados pela pandemia.

O principal impacto do coronavírus se deu nas ações de relacionamento entre a cooperativa, seus gestores e colaboradores, e com o seu público-alvo, os associados (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia, 2020).

Devido às orientações da OMS (2020), a suspensão de eventos e encontros presenciais também impactou outros segmentos, além da comunidade.

Encontros envolvendo os associados em debates de assuntos como economia, saúde, cultura, oportunizando a eles conhecerem a estrutura física e econômica da cooperativa, foram suspensos. Reuniões envolvendo número maior de pessoas foram suspensas. As assembleias, além de transferidas, tiveram de passar por uma reformatação para serem realizadas (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia, 2020).

Visitas e acompanhamentos dos indicadores sobre incremento de produtos ao associado foram suspensos (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito, 2020).

O projeto se mantém, porém, palestras, treinamentos, Dia da Corrida, que a gente teria, todos estes eventos foram adiados (Psicóloga da cooperativa de saúde, 2020).

Nosso Conselho Administrativo está há cerca de 90 dias sem realizar reuniões presenciais. Tínhamos a formação de líderes de núcleo que sempre ocorre após a assembleia e não ocorreu. Outro encontro de jovens do leite também foi suspenso. Temos um comitê formado por 30 mulheres, que se reúne periodicamente, a última reunião foi durante a feira, depois não teve mais. Alguns eventos de apresentação de insumos não ocorreram. Basicamente as ações que previam treinamento, aglomeração de pessoas, algum tipo de evento, foram suspensas (Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária e industrial, 2020).

Os atendimentos presenciais também foram impactados.

O atendimento presencial foi reduzido (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito, 2020).

Foram cancelados procedimentos e cirurgias, reduzidos os horários de exames e, em decorrência de leitos destinados exclusivamente para a Covid, houve redução da capacidade hospitalar. 95% dos atendimentos que eram presenciais hoje, estão acontecendo de forma remota" (Psicóloga da cooperativa de saúde, 2020).

As maiores mudanças se deram em relação ao atendimento presencial. A cooperativa precisou priorizar atendimentos não presenciais (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia, 2020).

Face a isto, como consequência da pandemia e alternativa para a continuidade das atividades pelos gestores e colaboradores, dos serviços prestados aos associados e dos contatos e negociações com os parceiros, é evidenciado o

trabalho remoto (Cruvinel, 2020; Losekann & Mourão, 2020; Rossoni, 2020).

Houve redução do quadro de colaboradores, condicionando cada agência a organizar um novo fluxo de atendimento e processos (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito, 2020).

Colaboradores enquadrados no grupo de risco foram realocados para prestar seus serviços na segurança de suas casas (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia, 2020).

Impactou na redução do quadro de horários dos colaboradores. Alguns estão em *home office*, outros revezando (Psicóloga da cooperativa de saúde, 2020).

São cerca de 80 dias com colegas trabalhando em *home office*, temos um volume comercial significativo e esse volume, junto com os mais diferentes fornecedores, vem sendo feito remotamente (Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária, 2020).

Deste modo, remetendo à integração de *stakeholders* (Barrett, 2017; Honeyman, 2017; Laloux, 2017), com a suspensão de encontros e reuniões e a redução de atendimentos presenciais trazidos pela pandemia, as cooperativas tiveram que reconfigurar as dinâmicas de relacionamento entre os seus diversos segmentos.

#### 4.3 HABILIDADES DE GESTÃO DAS COOPERATIVAS

Referente à liderança consciente, enquanto capacidade de liderar com coerência por meio da permanente busca do autoconhecimento e do entendimento do outro e do mundo, paz e felicidade aos indivíduos e respeito e solidariedade às comunidades (Barrett, 2017; Kofman, 2018; Laloux, 2017; Reiman, 2018), a gestão das cooperativas analisadas considera todas as habilidades de inteligência: analítica, emocional, espiritual e sistêmica.

A inteligência analítica considera o conhecimento dos sintomas, prevenção e cuidados sobre a Covid-19, bem como a análise da situação das cooperativas e de seus *stakeholders* e a capacidade de elaboração e de implementação de estratégias e ações frente a este contexto.

A ideia é que as pessoas possam realmente se prevenir e que assim as pessoas possam valorizar um pouquinho mais a sua saúde (Psicóloga da cooperativa de saúde, 2020).

A pandemia exigiu uma adaptação rápida à cultura do atendimento presencial e pessoal, tão característico das cooperativas (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia, 2020).

Contudo, embora a inteligência analítica seja uma habilidade relevante para o desempenho das cooperativas, são destacadas as inteligências emocional, espiritual e sistêmica – contempladas pelos princípios cooperativistas da intercooperação e gestão democrática (ACI, 1995) – como habilidades fundamentais para suprir as demandas dos valores humanos latentes neste contexto.

Tais inteligências são fundamentais na condução eficaz dos processos e dinâmicas conduzidos pela empresa, frente ao cenário da pandemia, por meio da relevância das práticas de gestão humanizada – voltadas para o bem-estar e para o desenvolvimento emocional e espiritual de gestores, de colaboradores, associados e fornecedores – considerando seus contextos e demandas – impactando também na comunidade.

No que se refere à inteligência emocional, colocar-se no lugar do outro tem sido fundamental neste período.

Não houve redução do quadro por desligamento, mas sim revezamento (Psicóloga da cooperativa de saúde, 2020).

Quando houve aprovação pelo Senado em prorrogar os financiamentos, fizemos uma força tarefa para ligar a todos que possuem crédito dizendo que é possível prorrogar. Para os poupadores, a cooperativa tem buscado outras formas de aplicações para ofertar (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito, 2020).

Em relação à inteligência espiritual, diversas foram as condutas adotadas pelas cooperativas.

A diretoria, desde o início, demonstrou muita preocupação em relação às pessoas, ao quadro de colaboradores (Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária, 2020).

Para não deixar as pessoas esperando fora da agência, em decorrência da demanda de colaboradores, adotamos a estratégia de atender antes do horário normal de atendimento. As ligações também se intensificaram no sentido de colocar a cooperativa à disposição para ajudar em casos de necessidade (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito, 2020).

Tais habilidades (emocional e espiritual) remetem às transformações internas que, por sua vez, refletem em transformações mais concretas e amplas voltadas ao desenvolvimento das cooperativas, do mercado cooperativista e da sociedade como um todo.

Assim, na base do planejamento estratégico, consta a inteligência sistêmica, refletida em práticas que buscam otimizar um dos objetivos principais do cooperativismo: entregar a missão, procurando contemplar todos os *stakeholders*, conforme também apresentam o relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho (2019) e o Anuário Brasileiro do Cooperativismo (2020).

Neste sentido, a fala do Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária (2020) resume a inteligência sistêmica como parte do DNA do cooperativismo, ao se referir a um plano de contingência da pandemia, criado pela cooperativa:

Embora este contexto seja novo para todo mundo, conseguimos estruturar um plano que teve uma aceitação e que foi seguido. Isso não é sucesso nem da diretoria, nem do comitê de prevenção da Covid, isso é sucesso de todos aqueles que se engajaram no plano.

Desta forma, com base nos relatos dos respondentes e no que condiz à liderança consciente (Barrett, 2017; Kofman, 2018; Laloux, 2017; Reiman, 2018), de fato, todas as habilidades de gestão – analítica, emocional, espiritual e sistêmica – estão contempladas nas estratégias e práticas implementadas pelas cooperativas analisadas no período da pandemia.

#### 4.4 VALORES HUMANIZADORES NAS COOPERATIVAS

A cultura consciente, último pilar da gestão humanizada, também está presente nas estratégias e práticas implementadas nas cooperativas analisadas – em sintonia com estratégias e práticas de outras cooperativas que compõem o relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho (2019) e Anuário Brasileiro do Cooperativismo (2020) – na medida em que são contempladas as sete qualidades mencionadas por Sisodia, Henry e Eckschmidt (2018): confiança, autenticidade, cuidado, transparência, integridade, aprendizado e empoderamento.

Referente à autenticidade – apropriação e transformação de estratégias, práticas e recursos inovadores – as cooperativas aumentaram e reinventaram a utilização de ferramentas, plataformas e aplicativos tecnológicos de comunicação e de prestação de serviços (Barbosa, 2020; Castro, 2020; Cruvinel, 2020) durante a pandemia. Quanto ao público interno:

Reuniões envolvendo número maior de pessoas passaram ser realizadas com o uso de plataformas virtuais, especialmente aquelas fora da cooperativa e do município (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia, 2020).

Na cooperativa é bastante utilizado o *WhatsApp*. As reuniões de equipe são feitas pelo *Google Meet*, redes sociais. Tudo é feito por ali e por e-mail (Psicóloga da cooperativa de saúde, 2020).

Todo o trabalho vem sendo feito remotamente, através de e-mail, telefone, *WhatsApp*, e outras ferramentas, como o *Google Meet*, *Skype*, para realização de reuniões *online* e *lives*. A cooperativa possui um sistema de videoconferência, incluindo conexões com o time de campo e engenheiros agrônomos na sua unidade, a central, superintendência e dois coordenadores de difusão que trabalham com esses programas e recursos tecnológicos (Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária).

Cabe destacar, também, os sistemas internos de comunicação.

Tudo é feito pelo sistema, avisando que o paciente deu alta, sobre algum contrato novo, venda de plano de saúde (Psicóloga da cooperativa de saúde, 2020).



Estávamos trabalhando em um portal e há cerca de duas semanas entrou no ar, incluindo diferentes processos internos relacionados ao colaborador e seus benefícios, processos seletivos, de recrutamento e seleção, interação entre RH e demais áreas, postagem do currículo, da percepção do RH sobre o funcionário, além de espaços para observações e solicitação, aplicação e promoção de testes por parte do gestor. Temos um corpo técnico bastante expressivo, de cerca de 90 engenheiros agrônomos, além dos técnicos de campo, técnicos agrícolas, e a realidade desse pessoal mudou bastante. Por isso, os colaboradores estão se reinventando, fazendo uso das ferramentas digitais, para interagirem com o nosso público (Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária, 2020).

Quanto aos serviços ao associado:

A cooperativa precisou priorizar atendimentos não presenciais, redirecionando esse trabalho para canais telefônicos e online, e ampliação do uso do *call center* (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia, 2020).

A cooperativa aderiu ao atendimento por *WhatsApp* corporativo e videoconferências (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito, 2020).

O que veio para agregar foram as mídias sociais (Psicóloga da cooperativa de saúde, 2020).

Estamos entrando com venda online, começando com supermercados, depois lojas. Temos um portal voltado para o produtor, possível de ser utilizado pelo *smartphone*, em que nossos cooperados têm acesso às informações da cooperativa, como que semente e insumo ele comprou, quanto pagou, previsão de entrega. Todo esse gerenciamento de informação e de operação pode ser feito por ali (Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária, 2020).

E no que condiz a estratégias e ações diretamente voltadas para a contenção da pandemia, cabe destacar o plano da cooperativa agrícola.

Uma das ações que tomamos rapidamente foi a criação de um comitê de prevenção da Covid-19. Temos uma rotina de encontro em que analisamos todos os casos catalogados na última semana, inclusive a situação de cada uma das áreas geográficas do Estado. Nos reunimos com a diretoria, posicionando o Presidente, o Vice-Presidente, superintendentes sobre a situação e, a partir disso, tomam a decisão sobre a manutenção ou inclusão de medidas (Gerente de Marketing, 2020).

Quanto ao aprendizado – relacionado ao princípio cooperativista da educação, formação e informação (ACI, 1995), contribuindo eficazmente para o desenvolvimento das cooperativas e da sociedade – cabe destacar as adaptações tecnológicas em decorrência do período da pandemia (Barbosa, 2020; Castro, 2020; Losekann & Mourão, 2020).

A adesão a estes meios costuma ser positiva para os associados.

Os departamentos veterinário e técnico vêm sendo fortemente demandados pelos produtores, através do telefone celular e do *WhatsApp*. Então, teve um bom uso dessas ferramentas e o produtor rural nos surpreende, estando muito conectado (Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária, 2020).

O grande desafio foi conscientizar a população da necessidade de uso dessas ferramentas, pois ainda existia a ideia de que esses canais serviam para comunicar problemas de abastecimento de energia, especialmente em períodos de intempéries e fora do horário comercial (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia, 2020).

No que se refere ao público interno, o aprendizado em torno da adaptação tecnológica foi ainda mais positivo.

A adesão de gestores e colaboradores sobre as mídias sociais é muito boa (Psicóloga da cooperativa de saúde, 2020).

No grupo de gestão da cooperativa, as ferramentas online estão sendo vistas como positivas, especialmente para a realização de reuniões e conferências externas. Não apenas pela não necessidade de deslocamento, muitas vezes, de grandes distâncias, mas também pela economia para o negócio, uma vez que há uma redução dos custos de transporte, hospedagem e alimentação dos gestores e colaboradores (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia, 2020).

Enquanto transformações da pandemia, o trabalho e os serviços remotos (Cruvinel, 2020; Losekann & Mourão, 2020; Rossoni, 2020) e a maior adesão das tecnologias (Barbosa, 2020; Castro, 2020; Cruvinel, 2020; Galindo Neto *et al.*, 2020) facilitaram o empoderamento dos agentes envolvidos no cenário cooperativista, estando este valor associado aos princípios cooperativas da autonomia e independência e da gestão democrática (ACI, 1995), como comprometimento e participação ativa de cada um destes indivíduos nos processos e dinâmicas cooperativos.

O associado tem surpreendido bastante e o autosserviço está mais latente, proporcionando mais autonomia.

O produtor rural pede e até sugere que utilizemos algumas ferramentas tecnológicas (Gerente de Marketing da cooperativa agrícola, 2020).

Temos uma plataforma que dá acesso à conta corrente pelo celular e computador, as pessoas perceberam a praticidade e facilidade do aplicativo e durante a pandemia houve aumento significativo da procura e acesso à plataforma (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito, 2020).

Ainda, com o fácil acesso à diversidade de artefatos tecnológicos, principalmente junto às demandas de orientações de sintomas, prevenção e cuidados sobre a Covid-19, é constatado o valor da transparência nas estratégias das cooperativas.

A comunicação com as empresas via *e-mail*, telefone, *Facebook*, *Instagram*, explicando um pouco da Covid. Foi disponibilizado um número telefônico especialmente para as pessoas poderem tirar suas dúvidas sobre a Covid (Psicóloga da cooperativa de saúde, 2020).

Ao longo dos últimos meses, os setores de Atendimento e Comunicação se voltaram a informar ao associado as possibilidades oferecidas pelos canais remotos (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia, 2020).

O valor da integridade também está presente nas cooperativas, seja como resultado da transparência – com base na clareza da comunicação sobre a realidade da pandemia e das cooperativas aos *stakeholders* – como em relação aos direitos trabalhistas. Sobre o *home office*:

Temos cerca de 200 contratos de colaboradores, de remuneração parcial a partir da isenção total ou da necessidade do cumprimento da carga horária (Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária, 2020).

Como consequência das estratégias e práticas remetendo aos valores da transparência e integridade, é evidenciado também o valor da confiança dos *stakeholders* entre si e em relação às cooperativas das quais fazem parte.

E, em se tratando de saúde, o valor do cuidado torna-se imprescindível.

Serviços técnicos foram mantidos com os devidos cuidados com a segurança e saúde dos colaboradores. Colaboradores enquadrados no grupo de risco foram realocados para prestar seus serviços na segurança de suas casas e espaços nos escritórios foram redimensionados visando o distanciamento mínimo, além das ações de higienização e prevenção reforçadas, com oferta de álcool gel e máscaras para colaboradores e associados (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia).

O nosso plano de contingência do ponto de vista das medidas de saúde funcionou muito bem. Estamos trabalhando com agendamentos, adotamos as medidas de mudança de hábito das filiais e está todo mundo indo atrás da sua medida de segurança (Gerente de Marketing da cooperativa agrícola).

Temos um setor de prevenção à saúde que realiza visitas nas casas. Os profissionais já vão bem preparados, equipados, com toda a segurança, para que o idoso não precise ir até o hospital, correr um maior risco (Psicóloga da cooperativa de saúde).

Deste modo, constata-se que, no momento da pandemia, as estratégias e práticas implementadas pelas cooperativas analisadas eram norteadas por princípios e valores de uma cultura humanizada e consciente (Sisodia, Henry, & Eckschmidt, 2018).

Portanto, com base nos resultados e discussões até aqui apresentados, o Figura 3 evidencia as categorias de análise desta etapa, as referências correspondentes a cada categoria e as estratégias e ações implementadas em cada cooperativa analisada, mediante a percepção dos respondentes.

| <b>Categorias</b>                      | <b>Referências</b>                                                                                                                                                           | <b>Coop. Agropecuária</b>                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Coop. Crédito</b>                                                                                                                                                                                                                 | <b>Coop. Energia</b>                                                                                                                                                                                                                               | <b>Coop. Saúde</b>                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A razão de ser das cooperativas        | Barrett (2017), Honeyman (2017), Kofman (2018), Laloux (2017), Reiman (2018), ACI (1995), OMS (2020).                                                                        | Suspensão de atividades comunitárias. Preocupação com a comunidade.                                                                                                                                                                                                                                  | Suspensão de atividades comunitárias. Recursos para a saúde.                                                                                                                                                                         | Suspensão de atividades comunitárias.                                                                                                                                                                                                              | Suspensão de atividades comunitárias.                                                                                                                                                        |
| <i>Stakeholders</i> como meios e fins  | Barrett (2017), Honeyman (2017), Laloux (2017), ACI (1995), OMS (2020), Cruvinel (2020), Losekann e Mourão (2020), Rossoni (2020).                                           | Suspensão de encontros e reuniões. Redução de atendimentos presenciais. <i>Home office</i> .                                                                                                                                                                                                         | Suspensão de encontros e reuniões. Redução de atendimentos presenciais. <i>Home office</i> .                                                                                                                                         | Suspensão de encontros e reuniões. Redução de atendimentos presenciais. <i>Home office</i> .                                                                                                                                                       | Suspensão de encontros e reuniões. Redução de atendimentos presenciais. <i>Home office</i> .                                                                                                 |
| Habilidades de gestão das cooperativas | Barrett (2017), Kofman (2018), Laloux (2017), Reiman (2018), ACI (1995), OMS (2020).                                                                                         | <i>Sistêmica</i> : plano do comitê de prevenção da Covid-19.                                                                                                                                                                                                                                         | <i>Emocional</i> : facilidades em serviços.<br><i>Espiritual</i> : atendimento em horário diferenciado, ligações de consultoria.                                                                                                     | <i>Analítica</i> : adaptação ao contexto.<br><i>Espiritual</i> : Preocupação com as pessoas e colaboradores.                                                                                                                                       | <i>Analítica</i> : cuidados com saúde.<br><i>Emocional</i> : Revezamento.                                                                                                                    |
| Valores humanizadores nas cooperativas | Sisodia, Henry e Eckschmidt (2018), Barbosa (2020), Castro (2020), Cruvinel (2020), ACI (1995), Losekann e Mourão (2020), Rossoni (2020), Galindo Neto <i>et al.</i> (2020). | <i>Autenticidade</i> : tecnologias, ações do comitê.<br><i>Aprendizado</i> : adaptações tecnológicas.<br><i>Empoderamento</i> : autosserviço.<br><i>Integridade</i> : direitos trabalhistas.<br><i>Confiança</i> : stakeholders e cooperativa.<br><i>Cuidado</i> : medidas de prevenção e segurança. | <i>Autenticidade</i> : tecnologias.<br><i>Aprendizado</i> : adaptações tecnológicas.<br><i>Empoderamento</i> : autosserviço.<br><i>Confiança</i> : stakeholders e cooperativa.<br><i>Cuidado</i> : medidas de prevenção e segurança. | <i>Autenticidade</i> : tecnologias.<br><i>Aprendizado</i> : adaptações tecnológicas.<br><i>Transparência</i> : orientações sobre Covid-19.<br><i>Confiança</i> : stakeholders e cooperativa.<br><i>Cuidado</i> : medidas de prevenção e segurança. | <i>Autenticidade</i> : tecnologias.<br><i>Aprendizado</i> : adaptações tecnológicas.<br><i>Transparência</i> : orientações sobre Covid-19.<br><i>Confiança</i> : stakeholders e cooperativa. |

**Figura 3.** Categorias de análise, referências e ações das cooperativas analisadas

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

## 5. CONCLUSÃO

Com base na emergência de estudos sobre gestão humanizada, na relevância para as organizações e territórios, na importância de práticas cooperativas, conscientes e humanizadoras, principalmente em tempos de pandemia, na relevância das cooperativas para o desenvolvimento e na demanda de estudos inter-relacionando a gestão humanizada e o cooperativismo no contexto da pandemia, verifica-se que este trabalho cumpriu seu objetivo.

Constatou-se que, diante do contexto imprevisível, dinâmico e complexo da pandemia, que gerou impactos socioeconômicos negativos nos indivíduos, nas organizações e, inclusive, nas cooperativas, as estratégias e as práticas cooperativistas, implementadas nas cooperativas analisadas, são contempladas por todos os pilares da gestão

humanizada, sendo que a tecnologia acaba assumindo papel fundamental nesta inter-relação e neste contexto.

Desta forma, neste cenário em que a demanda por valores humanos se apresenta tão latente, a gestão humanizada constitui-se como estratégia valorativa e de sustentabilidade, no sentido de minimizar as consequências negativas geradas pela pandemia, impactando e contribuindo positivamente para o desenvolvimento das cooperativas analisadas e de seus agentes envolvidos, do mercado do cooperativismo bem como de toda a sociedade.

Assim, neste cenário de complexidade, mudanças, incertezas e de demandas dos valores humanos, a gestão humanizada constitui-se como estratégia valorativa e de sustentabilidade, impactando e contribuindo positivamente e sistemicamente para o desenvolvimento das cooperativas analisadas, do mercado do cooperativismo e da sociedade.

Desta forma, este estudo contribui conceitualmente ao abordar um modelo diferenciado, sistêmico, valorativo e sustentável de gestão organizacional, além de agregar conhecimento cientificamente embasado aos estudos já existentes sobre a pandemia. Destacam-se, portanto, contribuições teóricas, práticas e sociais do estudo quanto a abordagens relacionadas à Covid-19 e demais pandemias, à gestão humanizada e ao cooperativismo e quanto à forma com que tais abordagens impactam nos atores, processos e dinâmicas de desenvolvimento organizacional e territorial, em tempos de complexidade, mudanças e incertezas.

Ressalta-se, também, a relevância do estudo para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão, saúde e desenvolvimento, para gestores e demais *stakeholders* envolvidos nas dinâmicas de atuação e desenvolvimento do cooperativismo.

Por fim, uma vez que o tamanho da amostra e a restrição a um segmento institucional e a um contexto específicos se apresentam como limitações do estudo, com a finalidade de complementar e aprofundar o estudo, sugere-se aplicação de pesquisas sobre a atuação da gestão humanizada em escalas territoriais mais amplas e em outros ramos de cooperativas. E, para uma abordagem mais diferenciada, recomenda-se a realização de estudos sobre o tema, considerando as percepções de outros segmentos, tais como associados, parceiros e membros da comunidade, e estudos direcionados a outros tipos de organizações e instituições, agregando pesquisas quantitativas a pesquisas qualitativas já realizadas.

## REFERÊNCIAS

- Anuário Brasileiro de Cooperativismo (2020). Revista MundoCoop.
- Barbosa, J. A. (2020). A aplicabilidade da tecnologia na pandemia do novo coronavírus (Covid-19). *Revista da FAESF*, 4(número especial), 48-52.
- Bardin, L. (2018). *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Barrett, R. (2017). *A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade*. Tradução Caio Brisolla e Roberto Ziemer. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bialoskorski Neto, S. (2012). *Economia e gestão de organizações cooperativas*. 2a ed. São Paulo: Atlas.
- Büttenbender, P. L. (2017). Desenvolvimento cooperativo. In M. P. D. Griebeler, & M. Riedi (Orgs.). *Dicionário de Desenvolvimento Regional e temas correlatos* (pp. 99-102). Uruguaiana: Conceito.
- Castro, F. F. (2020). Impactos da Covid-19 sobre os processos comunicacionais: primeiras observações sobre dinâmicas, impasses e riscos. *Núcleo de Altos Estudos Amazônicos*, 29(1), 86-101.
- Cruvinel, I. B. (2020). Marketing digital em tempos de pandemia. *Gestão & Tecnologia*, 1(30), 54-57.
- Fernandes, N. (2020). Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. *IESE Business School*, 1-33.
- França Filho, G. C., Magnelli, A., & Eynaud, P. (2020). Para superar o divórcio entre economia e sociedade: diagnóstico crítico e notas propositivas em um contexto de pandemia. *Revista NAU Social*, 11(20), 167-184.
- Frantz, W. (2012). *Associativismo, cooperativismo e economia solidária*. Ijuí: Unijuí.
- Galindo Neto, N. M. et al. (2020). Covid-19 e tecnologia digital: aplicativos móveis disponíveis para download em smartphones. *Texto & Contexto Enfermagem*, 29, 1-11.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7a ed. São Paulo: Atlas.
- Hassan, T. A., Hollander, S., Van Lent, L., & Tahoun, A. (2020). Firm-level exposure to epidemic diseases: Covid-19, SARS, and H1N1. *National Bureau of Economic Research*, 1-10.
- Honeyman, R. (2017). *O manual da Empresa B: como usar os negócios como força para o bem*. Tradução Maikon Augusto Delgado. 1a ed. Curitiba: Voo.
- Karolcz, M. E., & Souza, Y. S. (2017). Recursos humanos para a economia do conhecimento na ótica da teoria do capital humano. *Revista Alcance*, 24(1), 66-80.

- Kislansky, K. (2018). *Muita alma nessa hora: lições para empreender com propósito*. Curitiba: Voo.
- Kofman, F. (2018). *Liderança e propósito: o novo líder e o real significado do sucesso*. Tradução William Zeytounian. 1a ed. Rio de Janeiro: Harper Collins.
- Laloux, F. (2017). *Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana*. Tradução Isabella Bertelli. Curitiba: Voo.
- Li, H. Research on humanized management of diversified and compound talents in enterprise human resource management. (2019). *Anais do International Social Sciences and Education Conference - ISSEC*, China, 4.
- Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o *home* vira *office*. *Caderno de Administração*, 28(Ed. Esp.), 71-75.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). Conscious capitalism is not an oxymoron. *Harvard Business Review*.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2018). *Capitalismo Consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios*. Tradução Rosemarie Ziegelmaier. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 77-88.
- Monaci, M. (2020). Embedding humanizing cultures in organizations through 'institutional' leadership: the role of HRM. *Humanist Management Journal*, 5, 59-83.
- Nasciutti, J. C. R. (2020). Pandemia e perspectivas no mundo do trabalho. *Caderno de Administração*, 28(Ed. Esp), 82-88.
- Organização Mundial da Saúde. *Coronavírus (COVID-19): sobre a doença – o que é COVID-19*. Recuperado em 16 agosto, 2020, de <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>
- Paixão, C. R., Silveira, A., & Nascimento, S. (2019). A estratégia em organizações e o processo estratégico de gestão de pessoas. *Revista Alcance*, 26 (2), 168-182.
- Portal do Cooperativismo Financeiro. *Os 7 princípios do cooperativismo*. Recuperado em 19 agosto, 2020, de <http://cooperativismoAdecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>
- Reiman, J. (2018). *Propósito: porque ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas*. Tradução Marcela Andrade. 1a ed. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Rossoni, L. (2020). Editorial: Covid-19, organizações, trabalho em casa e produção científica. *RECADM*, 19(2), 158-168.
- Sartor, C. R., & Knuppel, M. A. C. (2016). As relações entre o econômico e o social no cooperativismo: algumas reflexões. *Publica Cresol*, 1-11.
- Sausen, J. F. C. L., Baggio, D. K., Roveda, T. S., & Brizolla, M. M. B. (2020). Gestão humanizada e responsabilidade social no cooperativismo de crédito: aplicações e contribuições. *Research, Society and Development*, 9(7), 1-25.
- Sisodia, R. (2009). Doing business in the age of conscious capitalism. *Journal of Indian Business Research*, 1(2-3), 188-192.
- Sisodia, R., Henry, T., & Eckschmidt, T. (2018). *Capitalismo Consciente: guia prático – ferramentas para transformar sua organização*. Tradução Silvia Morita. Curitiba: Voo.
- Sisodia, R., Wolfe, D. B., & Sheth, J. (2019). *Empresas humanizadas: pessoas, propósito, performance*. Tradução Silvia Morita. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Sistema Ocergs-Sescoop/RS (2019). *Levantamento aponta mais da metade da população gaúcha envolvida no cooperativismo*. Recuperado em 19 agosto, 2020, de <http://www.sescooprs.coop.br/noticias/2019/10/01/levantamento-aponta-mais-da-metade-da-populacao-gaucha-envolvida-no-cooperativismo/>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). Inovação: o que é e por que importa? In J. Tidd, & J. Bessant (Orgs.). *Gestão da Inovação* (5a ed., pp. 3-54). Porto Alegre: Bookman.
- Trentin, L. (2021). Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir dos gestores e dos não gestores. *Revista Alcance*, 28(1), 82-96.
- Yazbek, M. C., Raichelis, R., & Sant'Ana, R. (2020). Questão social, trabalho e crise em tempos de pandemia. *Serv. Soc. Soc.*, (138), 207-213.