

Gestão e Governança

Gestão por propósito: percepções de trabalhadores em uma instituição cooperativa de crédito

Purpose-driven management: perceptions of workers in a credit union

Gestión orientada a propósito: percepciones de los trabajadores en una entidad de crédito cooperativa

Nueva Kuhn , Luiz Felipe Dias Lopes 

^IInstituto Federal Farroupilha , São Vicente do Sul, RS, Brasil

^{II}Universidade Federal de Santa Maria , Santa Maria, RS, Brasil

RESUMO

Novos modelos de gestão têm sido cada vez mais valorizados no ambiente corporativo, tanto em organizações com fins lucrativos quanto em instituições sem fins lucrativos. Nesse contexto, esta pesquisa busca analisar a percepção dos trabalhadores de uma cooperativa de crédito em relação à gestão por propósito. O estudo contou com a participação de 374 trabalhadores de uma cooperativa de crédito brasileira, que responderam a um questionário com perguntas de perfil e uma questão aberta. A análise dos dados foi realizada com o auxílio do Software IRAMUTEQ, resultando na identificação de quatro categorias emergentes a partir da análise de conteúdo: percepção de pertencimento, ênfase no associado, incentivo da gestão e influência na comunidade/sociedade. Os depoimentos dos participantes evidenciam um forte senso de propósito, especialmente em relação às atividades desenvolvidas em benefício dos associados, da comunidade e da sustentabilidade da cooperativa.

Palavras-chave: Cooperativas de Crédito; Gestão; Propósito

ABSTRACT

New management models have been increasingly valued in the corporate environment, both in for-profit and non-profit organizations. In this context, this research seeks to analyze the perception of employees of a credit union in relation to purpose-driven management. The study included the participation of 374 employees of a Brazilian credit union, who answered a questionnaire with profile questions and one open-ended question. Data analysis was performed with the help of the IRAMUTEQ Software resulting in the identification of four emerging categories based on content analysis: perception of belonging, emphasis on members, management incentive, and influence on the community/society.

The participants' statements demonstrate a strong sense of purpose, especially in relation to activities developed for the benefit of members, the community, and the sustainability of the union.

Keywords: Credit Unions; Management; Purpose

RESUMEN

Los nuevos modelos de gestión han sido cada vez más valorados en el entorno empresarial, tanto en organizaciones con fines de lucro como sin fines de lucro. En este contexto, esta investigación busca analizar la percepción de los empleados de una cooperativa de crédito respecto a la gestión orientada a un propósito. El estudio incluyó la participación de 374 empleados de una cooperativa de crédito brasileña, quienes respondieron un cuestionario con preguntas de perfil y una pregunta abierta. El análisis de datos se realizó utilizando el software IRAMUTEQ, lo que permitió identificar cuatro categorías emergentes a partir del análisis de contenido: percepción de pertenencia, énfasis en el socio, incentivo de gestión e influencia en la comunidad/sociedad. Los testimonios de los participantes muestran un fuerte sentido de propósito, especialmente en relación con las actividades desarrolladas para el beneficio de los socios, la comunidad y la sostenibilidad de la cooperativa.

Palabras clave: Cooperativas de crédito; Gestión; Propósito

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, os diversos ramos do cooperativismo têm se expandido pelo território brasileiro, consolidando sua presença. As cooperativas buscam gerar valor para a comunidade, fundamentando suas práticas nos sete princípios do cooperativismo: (1) adesão livre e voluntária, (2) gestão democrática, (3) participação econômica, (4) autonomia e independência, (5) educação, formação e informação, (6) cooperação entre cooperativas (intercooperação) e (7) interesse pela comunidade (ACI, 2015; Dias; Teles, 2019; Cunha; Galli; Prates, 2020; Forgiarini et al., 2022; ICA, 2024).

As cooperativas de crédito se destacam por seu caráter estratégico, social, formatos de gestão mais humanos e pelo capitalismo consciente. À vista disso, é perceptível que o formato de gestão se mostra um fator preponderante para o sucesso dessas instituições, sobretudo por meio de suas políticas e práticas sociais junto a trabalhadores, associados e comunidade (Rossés et al., 2019; Stecca et al., 2021; Furlanetto; Weymer; Matos, 2023).

Novos modelos de gestão são cada vez mais necessários no âmbito das instituições financeiras. Especialmente no âmbito do cooperativismo de crédito, a gestão por propósito tem se mostrado um fator determinante para o desenvolvimento sustentável dessas instituições bem como à sociedade local (Rosa et al., 2019; Sausen; Baggio; Bittenbender, 2021). Neste sentido, a gestão por propósito apresenta-se como uma perspectiva estratégica capaz de auxiliar no sentido e razão organizacional, bem como para a promoção do bem-estar e motivação de seus trabalhadores (Guerreiro, 2023).

Para Castellani (2020), o propósito representa a essência da empresa, sendo fundamental ser inspirador para que possa transmitir com clareza a identidade e a razão de existir da organização. Desse modo, nesta pesquisa pretende-se descobrir qual a percepção de trabalhadores de uma cooperativa de crédito em relação à gestão por propósito?

A cooperativa objeto de estudo possui abrangência nacional e exerce um impacto significativo nos âmbitos econômico, empregatício e social em seus territórios de atuação. Em 2021, foi reconhecido como um dos melhores locais para se trabalhar e, em 2022, destacou-se entre as principais instituições financeiras do Brasil (GPTW, 2021; Sausen; Baggio; Bussler, 2021; Fernandes, 2022).

A escolha da instituição cooperativa fundamenta-se no alinhamento de suas práticas e uma cultura organizacional consciente, orientada por um propósito maior e por uma gestão mais humanizada. Ainda, a cooperativa enfatiza o protagonismo das pessoas e promove iniciativas distintas voltadas ao bem-estar de seus trabalhadores e associados (Sausen; Baggio; Bussler, 2021; Baggio et al., 2022; Furlanetto; Weymer; Matos, 2023). Frente a estes insights, esta pesquisa objetiva analisar a percepção dos trabalhadores de uma cooperativa de crédito em relação à gestão por propósito.

As próximas seções referenciam a gestão por propósito, a metodologia, os resultados e discussões e as considerações finais.

2 GESTÃO POR PROPÓSITO

A busca pelo propósito, especialmente a nível individual, envolve a descoberta da essência pessoal, da vocação e a expansão da consciência do ser (Baba, 2016). Ainda, pressupõe o entendimento do sentido e do significado da existência humana, e uma compreensão intrínseca e pessoal a respeito da própria vida e da existência (Coelho, 2024).

No contexto de trabalho, a concepção de propósito está intrinsecamente ligada ao funcionamento e à dinâmica organizacional, especialmente no que diz respeito aos “valores emocionais, éticos, históricos, pessoais e prático desta organização” (Fonseca; Nascimento, 2022, p.108).

Sob a ótica do capitalismo consciente, que pressupõe uma filosofia organizacional pautada em boas práticas, uma empresa eficiente atua a partir de um propósito elevado, uma cultura consciente, integração dos stakeholders e de uma liderança consciente (Mackey; Sisodia, 2014; Sisodia; Eckschmidt; Henry, 2018; Almeida; Kislansky, 2019). Neste sentido, é cabível especificar a busca pelo propósito individual e organizacional, uma vez que, em um sentido mais amplo, envolve uma filosofia que deve ser compartilhada de forma a integrar os trabalhadores no contexto de trabalho, sobretudo pela aculturação (Sisodia; Eckschmidt; Henry, 2018).

Conforme Castellani (2020), o propósito transcende a definição de missão, visão e valores, refletindo a essência e a alma da organização, além de exercer um impacto significativo na vida e na qualidade de vida das pessoas. Nesta lógica, para Losana e Fontán (2018) e George et al. (2023), existe uma clara proximidade entre propósito e a clareza da missão, visão, valores e intenção estratégica organizacionais, sobretudo no que tange às relações nutridas com seus diferentes stakeholders.

Conforme a definição trazida por Pontes (2021, p.86), com base na definição de entrevistados que participaram de sua pesquisa, o propósito foi compreendido como “uma forma de se relacionar, comunicar, impactar e engajar clientes, parceiros e demais stakeholders, e principalmente os funcionários”.

Por meio de um propósito evolutivo, uma empresa inspira, envolve e energiza seus *stakeholders*, sendo que grandes propósitos possuem quatro categorias: o bom – servir aos outros, aprimorando a saúde, educação, comunicação e qualidade de vida; o verdadeiro – descoberta e aprofundamento do conhecimento humano; o belo – excelência e criação da beleza; e o heroico – coragem de fazer o que é certo para mudar e melhorar o mundo (Sausen; Baggio; Patias, 2021, p.466).

Com base nas descrições supracitadas, observa-se uma conexão significativa entre a gestão por propósito em empresas humanizadas, especialmente no que diz respeito à integração de diversos atores sociais em busca de objetivos organizacionais mais sustentáveis (Franco; Queiroz, 2023).

No ambiente de trabalho, gestores e lideranças são figuras capazes de auxiliar no fomento e fortalecimento do propósito organizacional, especialmente à medida que promovem um clima direcionado ao apoio, com autenticidade, inspiração e relações mais duradouras (Leite; Sousa; Almeida, 2022). À vista disso, para Gulati (2024, p.11), o propósito organizacional pode ser compreendido como “uma declaração existencial que expressa a própria razão de ser da empresa”. Neste sentido, para os autores em questão, está além de uma ferramenta gerencial, trata-se de uma declaração existencial e de uma conexão emocional mais profundas com a empresa, que possibilita além um viés comercial, uma atuação mais engajada com a sociedade.

Especificamente no que se refere ao âmbito do cooperativismo de crédito, uma gestão por propósito é capaz de promover o engajamento, a autonomia e uma maior sinergia profissional, desencadeando maiores níveis de satisfação e de compreensão de sentido de vida e contribuição das atividades (Rosa et al., 2019). Ainda, torna-se um fator preponderante para o contexto institucional, especialmente à medida que enfatiza a essência humana e os diferentes atores envolvidos nessa dinâmica (Sausen; Baggio; Buttenbender, 2021).

A gestão por propósito constitui-se, portanto, como um modelo de gestão inovador e transformador e, portanto, valorativo para as organizações e seus agentes, impactando positivamente em seus contextos de atuação. E no cooperativismo, que tem na essência

humana e sistêmica o seu fundamento, este modelo de gestão faz ainda mais sentido, contribuindo para a sustentabilidade das cooperativas e de todos os segmentos envolvidos em suas dinâmicas (Sausen; Baggio; Buttenbender, 2021, p.8).

Algumas pesquisas têm sido realizadas no âmbito do cooperativismo de crédito relacionadas a gestão por propósito, a exemplo de Guimarães e Corrêa (2021), que em uma agência de cooperativa de crédito analisaram as práticas de gestores para a promoção da gestão por propósito. Como principais resultados destacaram o incentivo a autonomia, e uma maior flexibilidade ocasionada por este modelo de gestão nas relações entre trabalhadores e gestores.

Em outra pesquisa, Kurmann e Maggioni (2022) apontaram a necessidade de uma comunicação efetiva em uma instituição cooperativa de crédito para que o modelo de gestão por propósito seja melhor compreendido e aceito na organização. Ainda, em um estudo realizado em duas instituições cooperativas por Franco e Queiroz (2023), os autores destacaram elementos importantes para o fortalecimento da gestão por propósito nestas organizações, enfatizando a motivação, o comprometimento, e o entusiasmo dos trabalhadores, sobretudo pela identificação com o capitalismo consciente e a percepção de importância do aspecto humano para as equipes de trabalho. Contudo, para que o modelo seja efetivo salientaram a necessidade do fortalecimento da confiança e da autonomia no ambiente de trabalho.

3 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo de analisar a percepção dos trabalhadores de uma cooperativa de crédito em relação à gestão por propósito, foi realizada uma pesquisa aplicada, com uma abordagem qualitativa, e um delineamento descritivo e exploratório.

A pesquisa é classificada como aplicada, pois considera a realidade dos trabalhadores da cooperativa no contexto do tema investigado. Para tal, delimitou-se uma abordagem qualitativa e descritiva (Sampieri; Collado; Lucio, 2013), que permitiu caracterizar o perfil

demográfico dos participantes e captar suas percepções por meio da análise de dados no Software IRAMUTEQ. Simultaneamente, a pesquisa possui um caráter exploratório, ao aprofundar as opiniões dos participantes, possibilitando a identificação de nuances e aspectos subjetivos voltados à percepção sobre a gestão por propósito (Sampieri; Collado; Lucio, 2013; Cooper; Schineidler, 2016; Creswell; Creswell, 2021).

Participaram 374 trabalhadores de diferentes cargos ocupacionais, que responderam à questão aberta “Como você percebe a gestão por propósito na Cooperativa?”. A coleta de dados foi realizada durante os meses de outubro de 2022 a maio de 2023.

Após a aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética (CAAE nº 59964522.8.0000.5346), os participantes foram convidados a responder o questionário por meio de um link disponibilizado em duas plataformas: Google Forms e Survey Monkey por meio do e-mail institucional da cooperativa e LinkedIn. A amostra foi composta por trabalhadores com pelo menos um ano de atuação na instituição e idade mínima de 18 anos.

Para a análise de conteúdo utilizou-se o Interface R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (IRAMUTEQ), que possibilita diferentes “análises estatísticas sobre corpus textuais [...] e palavras” (Camargo; Justo, 2013, p.513). Desse modo, com auxílio do Software IRAMUTEQ foram elaboradas uma nuvem de palavras e uma análise de similitude, o que permitiu uma compreensão mais precisa dos termos em destaque e a proximidade/co-ocorrência entre estes (Marchand; Ratinaud, 2012; Camargo; Justo, 2013, 2018).

Por meio da leitura do conteúdo e da literatura disponível sobre a temática, emergiram quatro categorias não-apriorísticas (Campos, 2004). O Quadro 1 apresenta as categorias emergidas, bem como aporte teórico utilizado.

Conforme apresentado no Quadro 1, foram identificadas quatro categorias de análise a partir das descrições dos participantes, sendo estas: percepção de pertencimento, ênfase no associado, incentivo da gestão e influência na comunidade/sociedade. A próxima seção apresenta os resultados e discussões.

Quadro 1 - Categorias de análise

Categorias emergidas	Aporte teórico
Percepção de Pertencimento, Ênfase no associado, Incentivo da gestão e Influência na comunidade/ sociedade.	Mackey e Sisodia (2014); Sisodia, Eckschmidt e Henry (2018); Rosa <i>et al.</i> (2019); Castellani (2020), Sampaio, Morais e Bessegato (2020); Sausen <i>et al.</i> (2020); Guimarães e Corrêa (2021); Pontes <i>et al.</i> (2021); Sausen, Baggio e Büttenbender (2021); Stecca <i>et al.</i> (2021); Fonseca e Nascimento (2022), Batista (2023).

Fonte: elaboração própria (2025)

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tabela 1 - Perfil dos participantes (n.374)

Variável	Classificação	n (374)	%
Gênero	Masculino	175	47%
	Feminino	199	53%
	Outro	-	-
Faixa etária (anos)	18 a 25 anos	50	13%
	26 a 35	176	47%
	36 a 45 anos	116	31%
	Mais de 45 anos	32	9%
Grau Acadêmico	Superior incompleto	33	9%
	Superior completo	101	27%
	Especialização	226	60%
	Mestrado	14	4%
Tempo na Instituição	De 1 a 2 anos	117	31%
	De 3 a 5 anos	61	16%
	6 a 8 anos	55	15%
	9 a 11 anos	36	10%
	12 a 15 anos	38	10%
	Mais de 15 anos	67	18%

Fonte: elaboração própria (2025)

De acordo com o relatório do Banco Central do Brasil (BCB, 2022a), as cooperativas de crédito expandiram consideravelmente ao longo dos últimos anos

(2019-2022), especialmente devido à ampliação de suas unidades de atendimento no país. Algumas regiões, como a Sul do país, abrangem a maioria dos municípios, se destacando pelo número de associados e de trabalhadores (BCB, 2022b).

A Tabela 1 demonstra que a pesquisa teve um perfil predominante feminino (53%). É importante destacar que a cooperativa de crédito tem como objetivo promover a equidade, a diversidade e a igualdade no ambiente de trabalho, incentivando a presença e visibilidade das mulheres nesses espaços, especialmente em cargos de gestão e de liderança (Fornaziere; Nascimento, 2024). A maioria dos participantes apresentou uma faixa etária entre 26 e 35 anos (47%). Identificou-se um perfil relativamente jovem. O perfil da amostra destaca uma força de trabalho diversificada, com uma estrutura demográfica variada (Stecca et al., 2020).

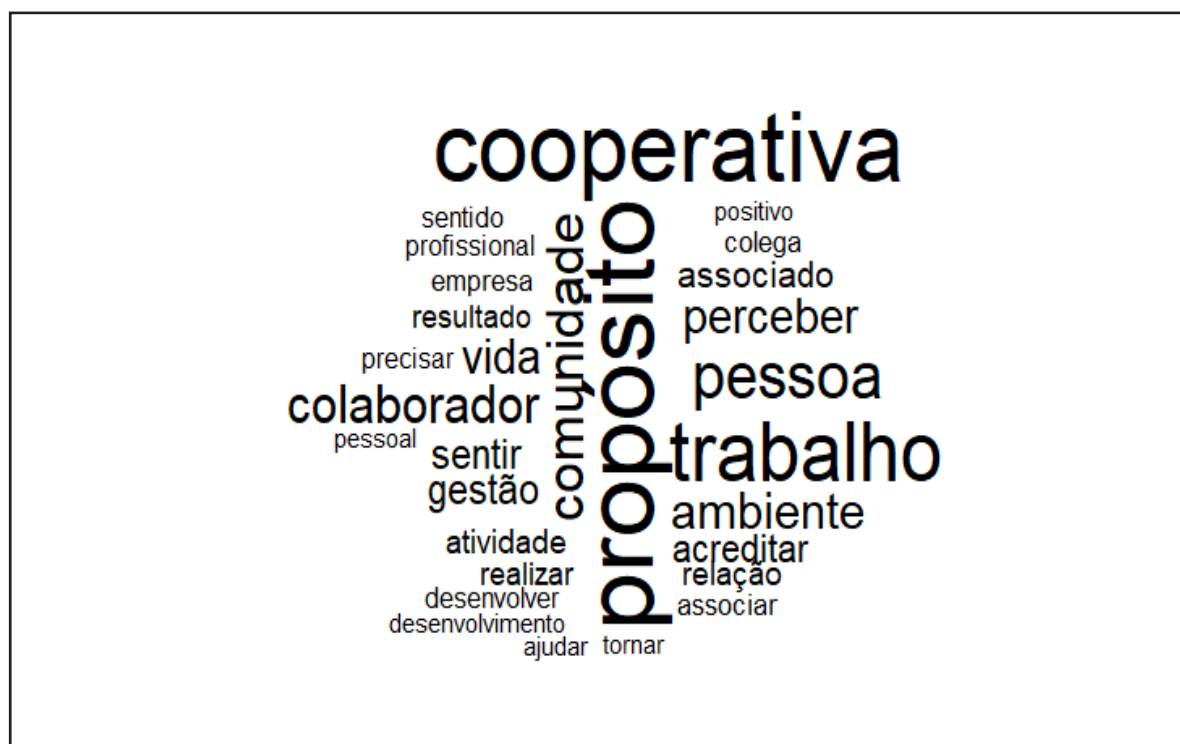
Observa-se que um representativo percentual da amostra apresenta especialização (60%), o que corrobora os estímulos organizacionais para a aprendizagem dos trabalhadores. No que se refere ao tempo de atuação na instituição em questão, 117 trabalhadores (31%) têm entre 1 e 2 anos na cooperativa de crédito. Como elucidado na Tabela 1, trata-se de um perfil jovem, sendo que cerca de 47% dos trabalhadores estão até 5 anos na organização, o que indica a existência de uma possível rotatividade (Stecca et al., 2020).

Em uma nuvem de palavras, a centralidade e o tamanho dos termos indicam a sua relevância. Na análise de similitude, a espessura das conexões entre as palavras revela o grau de associação e a intensidade dos vínculos entre os conceitos (Marchand; Ratinaud, 2012; Camargo; Justo, 2013). A Figura 1 apresenta a nuvem de palavras elaborada com auxílio do Software IRAMUTEQ.

Como mostra a Figura 1, as palavras em destaque foram: propósito (277 ocorrências), cooperativa (259 ocorrências), trabalho (210 ocorrências), pessoa (160 ocorrências), comunidade (133 ocorrências), colaborador (122 ocorrências), ambiente (118 ocorrências), perceber (111 ocorrências), vida (109 ocorrências), sentir (87 ocorrências), gestão (86 ocorrências), acreditar (80 ocorrências), associado (75 ocorrências), relação (65

ocorrências), resultado (64 ocorrências), realizar (60 ocorrências), parte (56 ocorrências), empresa (56 ocorrências), colega (55 ocorrências), associar (55 ocorrências), profissional (53 ocorrências), sentido (49 ocorrências), desenvolvimento (48 ocorrências), ajudar (47 ocorrências), positivo (47 ocorrências), pessoal (46 ocorrências) e tornar-se (43 ocorrências).

Figura 1 – Nuvem de palavras



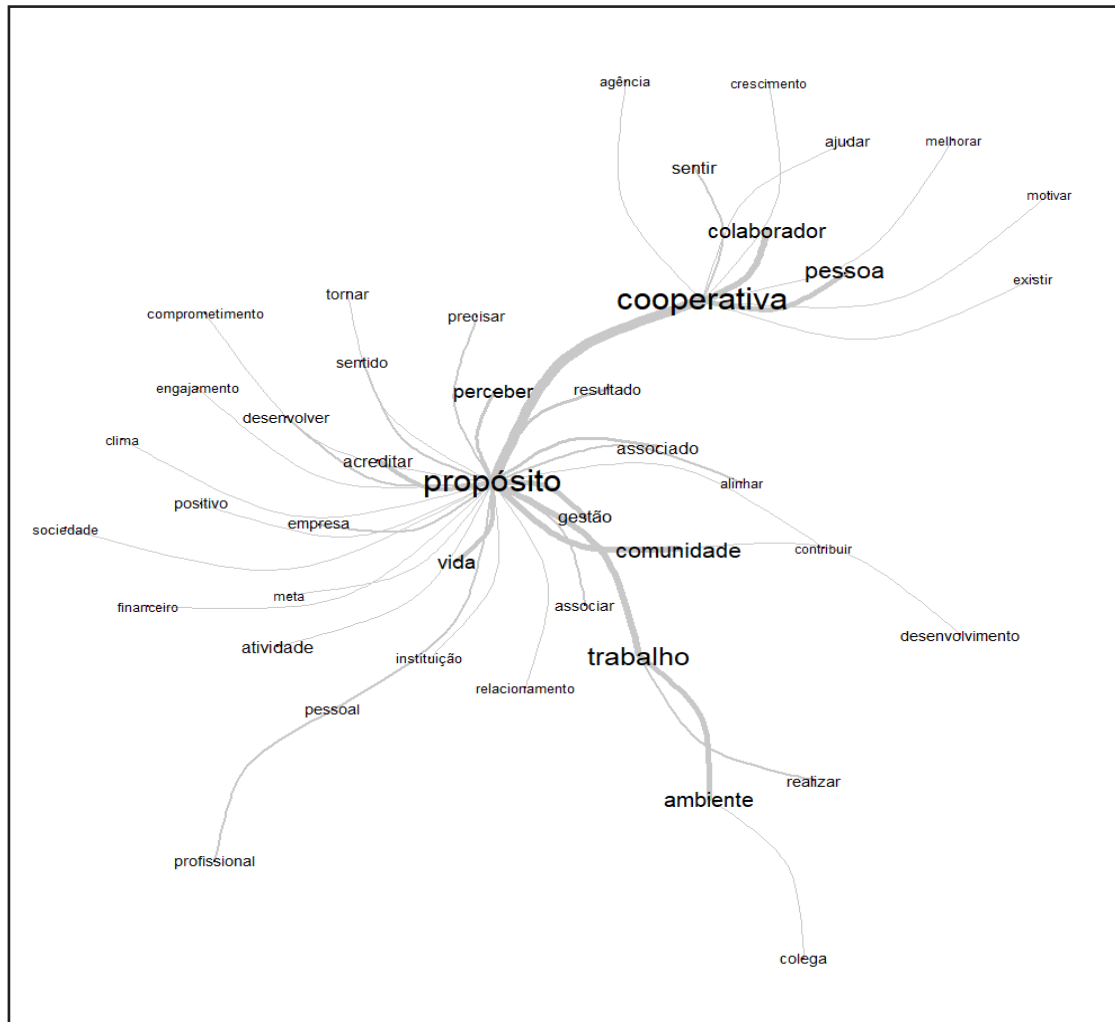
Fonte: elaborado no Iramuteq (2025)

Como é possível identificar, o propósito, o trabalho e a comunidade nas instituições cooperativas são elementos essenciais no desenvolvimento de suas atividades (Rossés *et al.*, 2019; Fonseca; Nascimento, 2022). A Figura 2 apresenta a análise de similitude a partir das palavras em destaque.

Conforme ilustrado na Figura 2, há uma conexão significativa entre as palavras “propósito” e “cooperativa”, com diversas ramificações derivadas desses termos. Observa-se que, a partir de “propósito”, as palavras mais fortemente associadas são “comunidade”, “trabalho” e “ambiente”, evidenciando tanto a importância do contexto laboral quanto o caráter social promovido pela instituição cooperativa de crédito.

Da mesma forma, as ramificações de “cooperativa” destacam um aspecto humano, refletido nas conexões com os termos “colaborador” e “pessoa”.

Figura 2 – Análise de similitude



Fonte: elaborado no Iramuteq (2025)

Estudos como o de Rosa *et al.* (2019), ao abordar a relevância da gestão por propósito implementada em 2015 na Sicredi Serrana, apontaram sua influência na cultura institucional de forma benéfica, bem como para os associados e a sociedade em geral. Por sua vez, Sausen, Baggio e Büttgenbender (2021), ao entrevistarem gestores de três agências de cooperativas de crédito descobriram tratar-se de uma gestão mais consciente e que contribui tanto para a sustentabilidade local quanto para o sistema de cooperativas de crédito.

Os resultados apresentados corroboram com os achados da pesquisa, reforçando a essencialidade do propósito na vida dos trabalhadores da instituição cooperativa, bem como para outros stakeholders, como por exemplo a comunidade.

4.1 Percepção de pertencimento

Para Fonseca e Nascimento (2022), uma gestão alinhada a um modelo que promova o propósito provoca aspectos positivos tanto sob a ótica de trabalhadores quanto de seus associados. Na concepção de Batista (2023), enquanto parte da estratégia de negócio, o propósito organizacional permeia além da missão e da visão, os sentidos do trabalho e o engajamento por parte dos trabalhadores. Essas constatações podem ser percebidas na descrição de uma participante: *“a gestão por propósito está presente na Cooperativa e na minha vida, pois dá sentido/significado ao trabalho que exerço”* (Fem, 26 a 35 anos, Assessora).

Pela ótica de Losana e Fontán (2018, p.73), “o propósito tornou-se a força motriz para gerar apoio e identificação dos diferentes grupos de interesse e orgulho de pertencimento entre os funcionários, em torno do mesmo sistema de crenças e valores compartilhados”. Como é possível verificar pela compreensão de uma das participantes, existe uma percepção de pertencimento e de fazer parte da instituição em prol de algo mais amplo,

O propósito é o que move a organização. A partir do momento que as pessoas percebem um propósito de vida naquilo que fazem, o trabalho se torna leve e o propósito da organização como um todo é atingido mais rapidamente. É assim que funciona na nossa Cooperativa, estar fazendo junto nas comunidades locais, ver desde o pequeno produtor, o assalariado ou o grande empresário estar empreendendo ou realizando o seu sonho, é o que nos move e alimenta o nosso desejo de ser e fazer cada vez melhor (Fem, 26 a 35 anos, Analista).

Pelo viés de Kofman (2018, p.170), “um propósito nobre, gerido de forma consistente, modelado e realizado por líderes pode transformar projetos individuais e empresariais em uma “mão invisível” em benefício da sociedade”. As reflexões trazidas vão ao encontro do trecho descrito pela seguinte participante, *“vejo as pessoas felizes na cooperativa. Não fazem aquilo que são contra (como forçar venda de produtos*

aos associados). Se o trabalho está de acordo com a consciência, então é trabalho por propósito. Acreditar no que faz e entregar o melhor ao associado" (Fem, 26 a 35 anos).

Outro participante apontou a contribuição de seu trabalho para seu desenvolvimento pessoal e autorrealização,

Na minha opinião não se trata o trabalho como propósito de vida e sim a busca constante do equilíbrio entre o trabalho, pessoal e família, bem como, sentir-me parte da organização, fazendo o meu melhor para contribuir com o desenvolvimento do time, associados e comunidade onde atuamos. Consequentemente a sustentabilidade do negócio com o equilíbrio entre os ganhos dos associados e da cooperativa. Trabalharmos o econômico com o social de forma justa. Quando entendemos o porquê existimos, como transformamos as vidas e queremos ser lembrados e o que nos liga ao associado e comunidade, faz total sentido e o sentimento é de autorrealização (Masc, 36 a 45 anos, Gerente de Agência).

No estudo desenvolvido por Rosa *et al.* (2019), os autores destacaram a relevância de uma gestão por propósito no âmbito das cooperativas de crédito, sobretudo ao promoverem a sinergia e o alinhamento de valores pessoais e organizacionais. Em outro estudo, Guimarães e Corrêa (2021) enfatizaram sobre o incentivo ao desenvolvimento e a autogestão por meio de uma gestão por propósito, auxiliando de forma benéfica com o ambiente de trabalho. Neste quesito, um participante destacou a contribuição de seu trabalho,

É incrível ter a oportunidade de trazer no tato diário o brilho nos olhos das pessoas/comunidade frente ao impacto positivo que trabalhamos para alcançar diariamente. Sentimento de realização, pertencimento e presença é vivido na oportunidade de perceber e provocar as mudanças necessárias para vivermos em sociedade mais justas, prósperas e colaborativas (Masc, 26 a 35 anos, Gerente de Negócios).

A declaração da missão, visão, valores, e estratégias são elementos que parecem estar atrelados e auxiliam em um melhor entendimento sobre o propósito organizacional (George *et al.*, 2023). A declaração de uma participante confirma essas reflexões, *"se torna um trabalho com mais sentido à vida e conectado com meus valores e princípios pessoais"* (Fem, 26 a 35 anos, Gerente de Negócios).

Alguns participantes salientaram sobre a existência dessa conexão ao descrever sua percepção sobre a gestão por propósito,

[...] foi a conexão que tive com a cooperativa, o que me fez escolher trabalhar aqui, pois para mim o que me satisfaz como ser humano é deixar algo na vida das pessoas, ter a possibilidade de fazer algo a mais para os mesmos, aqui temos autonomia para isso, cada atendimento é uma nova amizade, desenvolvemos a confiança das pessoas, o que torna cada dia único, e gratificante (Fem, 26 a 35 anos, Assistente de Negócios).

A existência de uma conexão emocional com a organização foi salientada por Gulati (2024), ao destacar a relevância da razão de ser da instituição e seu papel para os trabalhadores.

Os resultados apresentados neste estudo corroboram com a literatura ao enfatizar a influência positiva do propósito organizacional na vida profissional e no estímulo ao desenvolvimento pessoal por parte dos trabalhadores. Ademais, o alinhamento de valores existente e o anseio em cumprir a missão institucional foram elementos apontados pelos participantes, o que destaca a contribuição da cooperativa no fortalecimento da percepção de pertencimento e identificação com a organização.

4.2 Ênfase no associado

A ênfase nos associados e na sustentabilidade institucional são pontos destacados pelos trabalhadores de instituições cooperativas de crédito. No estudo de Stecca *et al.* (2021), os autores salientaram que o atendimento aos associados tem se apresentado como uma atividade essencial para as cooperativas de crédito.

Relativo a reflexão mencionada, uma das participantes destacou esse ponto, *"me identifico com a gestão por propósito, sempre questiono o associado para saber sobre sua real necessidade, sem forçar produtos que ele não possa honrar. Acho que as pessoas têm procurado cada vez mais a cooperativa para sua vida financeira"* (Fem, 36 a 45 anos, Assistente de Negócios).

Diferentemente das instituições bancárias, nas cooperativas de crédito, os associados são considerados parte do sistema, tendo direito ao voto, participação na gestão e nas assembleias (Bonizio; Silva, 2018; Sampaio; Moraes; Bessegato, 2020). Neste sentido, um dos participantes salientou: *"Trabalhar por propósito faz dar sentido ao negócio, pois você se preocupa em entender para atender, buscando melhores soluções aos associados, contribuindo para seu desenvolvimento e consequentemente desenvolvendo toda comunidade"* (Masc, 36 a 45 anos, Gerente de Negócios).

A centralidade no associado na instituição cooperativa pode ser percebida pelo seguinte trecho,

[...] Todos os colaboradores atuam com a premissa da autogestão para buscar o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, o associado está sempre no centro do negócio, ou seja, não vendemos produtos e serviços para atingir metas, mas realizamos negócios com significado, ajudamos os associados a realizarem os seus sonhos, seja a curto, médio ou longo prazo (Fem, 26 a 35 anos, Tesoureira).

Em um estudo desenvolvido por Sampaio, Morais e Bessegato (2020), os autores enfatizaram a diferença entre os modelos em instituições de crédito e os bancos, destacando os principais motivos que direcionaram à associação em uma cooperativa de crédito, sobretudo, ressaltando o atendimento e a confiabilidade com os associados. Posto isso, uma das participantes destacou a relevância do trabalho desenvolvido em prol do associado, *“O trabalho com um propósito nos leva a ter sentido do que realmente viemos para fazer, estar próximo dos associados nos faz fortalecer os relacionamentos”* (Fem, 26 a 35 anos, Assistente Administrativa).

Outra participante destacou ainda a contribuição da gestão por propósito em prol dos associados,

A Gestão por propósito, torna mais leve e verdadeiro o entendimento da necessidade do associado, deixa mais confiante e significativo a essência do meu caráter pessoal com o profissional. Fica claro o quanto podemos fazer com interesse no associado e na comunidade onde estamos inseridos (Fem, 26 a 35 anos, Gerente de Negócios).

A valorização dos associados como proprietários do negócio fundamenta-se em uma escuta atenta e empática, orientada para a busca de soluções que atendam às suas necessidades. Esse processo visa fortalecer as relações entre gestores, trabalhadores e associados, promovendo a transparência e a integridade (Sausen *et al.*, 2019; Sampaio; Morais; Bessegato, 2020). Referente a este ponto, uma das participantes descreveu sobre a contribuição de seu trabalho,

Acredito que nós colaboradores temos esse entendimento embora seja uma busca diária conciliar resultados com propósitos, pois fazemos a diferença na vida de muitas pessoas embora muitos associados não percebam

ainda esses valores, e cabe a nós fazer eles perceberem e valorizar nossos diferenciais junto à comunidade (Fem, 36 a 45 anos, Assistente de Negócios).

Pelos trechos dos participantes desta pesquisa analisou-se haver um comprometimento no atendimento das tarefas e em prol das necessidades do associado, o que reflete na própria prestação de serviços.

Esses resultados são positivos, uma vez que pesquisas como a de Justina *et al.* (2024) mostraram que a fidelização do associado foi resultado da satisfação em uma instituição cooperativa de crédito, especialmente no que diz respeito ao atendimento.

4.3 Incentivo da gestão

Para Guimarães e Corrêa (2021), a implementação da gestão por propósito auxilia no desenvolvimento e autonomia dos trabalhadores. Na concepção de Pontes (2021), o propósito organizacional deve estar alicerçado não só na prospecção do negócio, como deve enfatizar os relacionamentos existentes com as pessoas e a sociedade, por meio de ações integradas. Pelo trecho de um dos participantes, é possível perceber uma certa preocupação com este quesito,

A Cooperativa é muito boa no quesito social, porém devido ao crescimento exponencial está se perdendo na gestão, o que ocasiona em uma gestão desorganizada, sem dúvidas ocasionando uma certa desmotivação dos colaboradores e automaticamente perdendo negócios com os associados (Masc, 26 a 35 anos, Gerente de Negócios).

A influência da gestão e os resultados sustentáveis são diferenciais do sistema cooperativo de crédito (Viana; Vaccaro; Venzke, 2022). Neste sentido, um dos participantes apontou o seguinte aspecto: *"a gestão por propósito vem ao encontro de uma sustentabilidade a longo prazo, visto que os negócios são construídos e não forçados, sendo assim, o próprio associado entra como um meio de propaganda nosso muito forte"* (Masc, 26 a 35 anos, Gerente de Agência).

Ademais, o papel e incentivo dos gestores também foi destacado em prol do cumprimento do propósito e do engajamento dos trabalhadores, *"Nossos gestores*

atuam em conjunto, discutindo e elencando metas conjuntamente, metas alcançáveis e justas, apoiando os colaboradores e os motivando [...]" (Fem, 18 a 25 anos, Assistente).

Ainda, é possível verificar pela descrição de outra participante essa compreensão, *"a gestão sempre incentiva o nosso trabalho, com colaboração mútua, agir no coletivo para fazermos jus ao propósito da cooperativa e estar sempre presente conectado a nossa comunidade"* (Fem, 26 a 35 anos, Assistente de Negócios).

Para Fonseca e Nascimento (2022), a gestão por propósito está alinhada aos princípios do cooperativismo e a uma gestão mais humana. Pelo relato de um dos participantes é possível identificar esse ponto: *"A gestão por propósito trouxe luz e direcionamento colocando as pessoas no centro, sem deixar de lado a lado econômico necessário para seu desenvolvimento"* (Masc, 46 a 55 anos, Assessor).

A influência da cultura, de possíveis resistências, foi um ponto destacado para um dos participantes,

A gestão por propósito é um grande avanço no modo de condução da cooperativa, porém a prática precisa estar alinhada ao discurso, o que é um exercício diário. O período para que uma nova cultura organizacional seja absorvida é considerável e as resistências, sejam elas de líderes ou de liderados, são bastante desafiadoras, visto que mudar exige sacrifício e nem todos estão dispostos a isso (Masc, 26 a 35 anos, Assistente Administrativo).

É cabível especificar que a instituição cooperativa de crédito atua sob uma ótica democrática levando em consideração os princípios do cooperativismo, enfatizando uma participação ativa de seus membros e stakeholders no processo decisório (Cunha; Galli; Prates, 2020; Sausen et al., 2019).

Acolhi muito bem a estratégia da Cooperativa através do trabalho com um propósito. Isso é perceptível no trabalho diário dos colaboradores e reflete no bom atendimento junto aos associados. Todos ganham tendo um propósito bem definido sendo praticado no dia a dia (Masc, 36 a 45 anos, Gerente Administrativo).

Sob este ponto de vista, percebe-se que o processo de comunicação é elementar na condução de uma gestão por propósito e respectivas ações desenvolvidas, uma vez que este formato de gestão influencia na autonomia, no clima, na confiança e em

outros pontos essenciais para o desenvolvimento das atividades institucionais (Rosa *et al.*, 2019; Kurmann; Maggioni, 2022).

Tendo como base os resultados encontrados, percebeu-se que a gestão por propósito traz implicações positivas em prol da autonomia do trabalhador, refletindo consequentemente na cultura da cooperativa, e no serviço prestado aos associados, bem como no fortalecimento desse relacionamento.

4.4 Influência na comunidade/sociedade

As instituições cooperativas de crédito são regulamentadas pelo Banco Central do Brasil (BCB), sendo mantidas pelos seus associados. Suas ações são guiadas por uma gestão democrática, participativa e pelos interesses da comunidade (Brasil, 2012; Cunha; Galli; Prates, 2020; Stecca *et al.*, 2020).

A preocupação em servir à comunidade no cooperativismo de crédito tem sido um aspecto apontado pela ênfase social (Viana; Vaccaro; Venzke, 2022). Uma participante enfatizou esse envolvimento: *"a cooperativa está sempre envolvida com a comunidade, seja com ações sociais, seja com financeiro. Estimula seus colaboradores a estarem envolvidos nesse propósito"* (Fem, 46 a 55 anos, Gerente de Negócios).

Conforme descrito por Sausen *et al.* (2019), as iniciativas da instituição cooperativa são orientadas por um legado voltado para a humanidade, com destaque para as ações sociais e práticas sustentáveis. Neste sentido, existe uma forte preocupação com aspectos voltados à responsabilidade social e a sustentabilidade nessas instituições (Sausen *et al.*, 2020). Um participante descreveu: *"de modo bem claro, a cooperativa visa melhorar e desenvolver a comunidade e região em que está inserida. De modo [sic] que com frequência são realizadas ações sociais que são muito satisfatórias no âmbito pessoal"* (Masc, 18 a 25 anos, Técnico de Serviços de TI).

Outro participante destacou a necessidade em atender aos associados,

A gestão por propósito é muito bem vista por mim, é racional atendermos as reais necessidades dos associados, apenas com produtos e serviços que façam sentido para os mesmos. O interesse genuíno em todas as

atividades é a melhor forma para atingirmos as pessoas positivamente (Masc, 18 a 25 anos, Assistente de Atendimento).

Na concepção de Fonseca e Nascimento (2022, p. 109), “a gestão por propósito deve ser sentida pela comunidade que a organização está inserida, quando o propósito da organização se encaixa com o proposto pessoal dos colaboradores a empresa cria o seu diferencial e suas decisões passam a ser mais assertivas e de maior relevância na sociedade”. À vista desses princípios, percebe-se pelos trechos dos participantes que a cooperativa tem contribuído com esta sua finalidade: *“A Cooperativa atua positivamente, parte dos resultados é aplicado nas comunidades locais, colaborando para o desenvolvimento daquela região”* (Fem, 46 a 55 anos, Assistente Administrativa)

Acredito que seja a melhor forma de traduzir a importância do nosso trabalho na sociedade, onde não ficamos limitados aos números e procedimentos mecânicos. É possível identificar a diferença que fizemos na vida das pessoas, e com a gestão por propósito é possível atender como um ser humano, disposto a ajudar, sem esquecer dos resultados porque também faz parte do propósito, uma vez que quanto mais crescermos como empresa, mais pessoas atenderemos e mais demandas ajudaremos. A importância do cooperativismo seja em seus princípios para melhorarmos também em nossa vida particular, quanto nas ações sociais, demonstram que há uma preocupação com uma sociedade mais próspera onde todos colheremos os resultados, independente de associados ou não (Masc, 26 a 35 anos, Assistente de Negócios).

Como é possível identificar, a ênfase do propósito organizacional também possui um intento de responsabilidade com a sociedade e a qualidade de vida das pessoas em que as agências estão inseridas (Castellani, 2020; Cunha *et al.*, 2020). A formulação e definição do propósito organizacional objetiva o posicionamento institucional “como agentes atuantes na sociedade”. Neste quesito, o processo de tomada de decisão e de comunicação deve ser integrado, de uma forma que a organização consiga atuar de forma participativa com a sociedade em que está inserida (Pontes, 2021, p.22).

Com base nas descrições apontadas, percebeu-se um constante envolvimento, preocupação e empenho dos trabalhadores em prol de ações que gerem resultados positivos nos locais em que as agências estão alocadas, sobretudo por meio do estímulo

e da participação assídua em favor do atendimento aos associados e às causas sociais.

Por meio das quatro categorias de análise apresentadas, observou-se percepções voltadas à identificação e ao pertencimento na instituição cooperativa de crédito, bem como uma constante preocupação e ênfase no bem-estar dos associados. Ademais, os relatos elucidados tornaram evidente a relevância do incentivo dos gestores em prol de uma gestão por propósito, e a influência das ações sociais por parte da cooperativa nas comunidades em que estão inseridas, contribuindo positivamente para o desenvolvimento local e regional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de analisar a percepção dos trabalhadores de uma cooperativa de crédito em relação à gestão por propósito, observou-se uma forte relação entre as palavras “propósito” e “cooperativa” por meio de uma nuvem de palavras e de uma análise de similitude, o que sinaliza a relevância dos esforços institucionais em promover esse formato de gestão de uma forma integrada aos seus *stakeholders*.

A formação de quatro categorias, sendo estas: percepção de pertencimento, ênfase no associado, incentivo da gestão e influência na comunidade/sociedade, permitiu verificar a relevância de uma gestão por propósito em aspectos que dizem respeito à identificação e a percepção de pertencimento por parte dos trabalhadores, o que revela pontos favoráveis à instituição. Ademais, além da influência da gestão em prol do fortalecimento do propósito organizacional, existe uma constante preocupação com o bem-estar dos associados, considerados nas cooperativas de crédito como parte integrante do sistema.

Frente as ações desenvolvidas com a comunidade, observou-se que este tem sido um fator preponderante e determinante a partir do trabalho desenvolvido nestas instituições. Neste sentido, verificou-se um engajamento dos trabalhadores para com as ações de cunho social desenvolvidas nas comunidades em que as agências estão inseridas, interferindo de forma positiva, na própria dinâmica sustentável e atuação local dessas instituições.

Para fortalecer a gestão por propósito na instituição cooperativa, recomenda-se

a implementação de ações que promovam o comprometimento e o engajamento dos trabalhadores. Nesse sentido, é essencial a organização de palestras e capacitações voltadas ao sentido e ao propósito do trabalho, realização de *workshops* direcionados ao bem-estar e à qualidade de vida no ambiente organizacional, além do incentivo a rodas de conversa para estimular a troca de experiências e reflexões coletivas.

Como principais limitações, embora tenha alcançado uma amostra significativa de participantes, não foram realizadas entrevistas em profundidade. Novos estudos podem buscar uma compreensão mais detalhada sobre os modelos de gestão por propósito que vem sendo promovidos em diferentes instituições cooperativas de crédito, analisando-se a ótica de gestores e não-gestores por meio de entrevistas e grupos focais.

Enquanto sugestões para novos estudos, podem ser delineadas pesquisas quantitativas que abordem a influência da gestão por propósito no bem-estar subjetivo e no comprometimento dos trabalhadores em diferentes tipos de organizações, incluindo cooperativas de crédito e outros ramos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E.; KISLANSKY, K. **O poder do propósito:** como viver com mais sentido e potencializar resultados por meio do método Ikigai. Curitiba: Voo, 2019.

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **Notas de orientación para los principios cooperativos.** 2015. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/wp-content/uploads/2020/10/Interpretacao-principios-do-cooperativismo-em-espanhol.pdf>. Acesso em 27 de outubro de 2023.

BABA, S.P. **Propósito:** a coragem de ser quem somos. Sextante, 2016.

BAGGIO, D. K.; SAUSEN, J. da F. C. L.; ROVEDA, T. S.; BRIZOLLA, M. M. B. Humanized management and conscious capitalism: valuable and competitive differentials in credit cooperativism from the analysis of a Sicredi agency. **DRd - Desenvolvimento Regional em Debate**, [S. l.], v. 12, p. 41-57, 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Relatório Integrado do Banco Central: RIG 2022a.** 106 p. Disponível em : [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/rig/rig_2022 .pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/rig/rig_2022.pdf). Acesso em 9 de janeiro de 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, 2022b**. 55 p. Disponível em :https://www.bcb.gov.br/content/estabilidade_financeira/coopcredpanorama/Panorama_do_sistema_nacional_de_credito_cooperativo_v3.pdf. Acesso em 9 de janeiro de 2024.

BRASIL. **Lei Nº 12.690, de 19 de julho de 2012**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho - PRONACOOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei Nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, 2012.

BATISTA, R.M.M. **Propósito organizacional na prática**: impacto no sentido do trabalho, no engajamento e o papel da liderança. Dissertação (Mestrado Profissional MPGC) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2023.

BONIZIO, R. C.; SILVA, N.Z. Cooperativa de crédito e bancos comerciais: uma comparação da riqueza gerada a partir das operações de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 5, n. 9, p. 71–84, 2018.

CAMARGO, B.V.; JUSTO, A.M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires)**, 2018. Disponível em : <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-portugais-22-11-2018> . Acesso em 10 de janeiro de 2022.

CAMPOS, C.J.G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, p. 611-614, 2004.

CASTELLANI, M.A. Propósito. In: COSTA, H. (Org). **Gestão empresarial**. Digitaliza, 2020.

COELHO, J. **Com propósito, de propósito e para um propósito**: sendo quem você nasceu para ser. São Paulo: Literare Books International, 2024.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em Administração [recurso eletrônico]**. Tradução: Scientific Linguagem Ltda 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CRESWELL, J.W.; CRESWELL, D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto [recurso eletrônico]. Tradução: Sandra Maria Mallmann da Rosa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CUNHA, V. C.; GALLI, L. C. D. L. A.; PRATES, G. A.; SAVI, A. F.; SANTANA, E. A. Análise dos princípios do cooperativismo aplicados nas cooperativas de crédito: um estudo de caso na cooperativa do sistema Sicred. **SITEFA**, v. 3, n. 1, p. 302-312, 2020.

DIAS, M.O.; TELES, A. A Comprehensive Overview of Brazilian Legislation on Credit Cooperatives. **Global Journal of Politics and Law Research**, v. 7, n. 4, p. 1-12, 2019.

FERNANDES, V. **Os 15 melhores bancos do Brasil em 2022: Nubank lidera pela quarta vez.** Disponível em <https://forbes.com.br/forbes-money/2022/04/15-melhores-bancos-do-brasil-em-2022-segundo-a-forbes/>. Acesso em 16 de junho de 2022.

FORNAZIERE, K. K. A.; NASCIMENTO, L. H. F. Mulheres na liderança: um estudo de caso nas agências da cooperativa Sicredi Celeiro MT/RR. **REVICOOP**, v. 5, n. 1, 2024.

FURLANETTO, C.D.M.; WEYMER, A.S.Q.; MATOS, R.D. Conscious Capitalism and Construction of Humanized Relationships: A Study in a Credit Cooperative from the Sensemaking Perspective. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, 2023.

FONSECA, A. J. M.; NASCIMENTO, L. H. F. Gestão por propósito: modelo de planejamento estratégico de uma instituição financeira cooperativa. **REVICOOP**, 3, 2022.

FORGIARINI, D. I.; GARCIA, A.; ALVES, C. N.; CASSANEGO J.R, P. Coop innovation framework: An artifact for innovation in Brazilian cooperatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 10, n. 2, p. 100185, 2022.

FRANCO, E.M.; QUEIROZ, S.F. Gestão por propósito nas instituições financeiras cooperativas. **Revista E&S**, 2023.

GEORGE, G.; HAAS, M. R.; MCGAHAN, A. M.; SCHILLEBEECKX, S. J.; TRACEY, P. Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research. **Journal of Management**, v. 49, n. 6, p. 1841-1869, 2023.

GREAT PLACE TO WORK (GPTW). **Visão geral da empresa.** Disponível em: <https://certificadas.gptw.com.br/certificada>, 2021.

GUERREIRO, A. S. A. **O propósito organizacional como fator motivacional para os colaboradores:** estudo de caso: I have the power. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade Católica portuguesa, 2023.

GUIMARÃES, A.S.; CORRÊA, V.E.D. 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. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, n. 14, p. 1-19, 2021.

GULATI, R. **Propósito profundo:** o coração e a alma das empresas de alto desempenho [recurso eletrônico]. Tradução: Daniel Vieira. Porto Alegre: Bookman, 2024.

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE (ICA). **Cooperative identity, values and principles.** Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Acesso em 13 de março de 2024.

JUSTINA, N. D.; CORREA, F. T.; FERRARI, C. T. D. R. R.; DA SILVA, G. R. R. A fidelização como resultado da satisfação de novos associados na Sicredi Vanguarda PR/SP/RJ. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, 2024.

KOFMAN, F. **Liderança & propósito.** Tradução William Zeytounlian. 1. ed. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.

KURMANN, G.R.; MAGGIONI, A.P. Modelo de gestão por propósito: um estudo de caso na cooperativa Sicredi Caminho das Águas. **XX Mostra de Iniciação Científica**. FACCAT, 2022.

LEITE, D.A.; DE SOUSA, P.R.; DE ALMEIDA, P.P.A.A. Senso de Propósito em Conexão com os Desafios das Organizações: Um estudo sobre a Influência da Liderança Contemporânea. **XLVI ENANPAD**, 2022.

LOSANA, A.A.; FONTÁN, C. El propósito corporativo como palanca para la transformación organizacional. **Economía Aragonesa**, n. 65, p. 73-87, 2018.

MARCHAND, P.; RATINAUD, P. L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française (septembre-octobre 2011). **Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles**, p. 687-699, 2012.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Conscious capitalism, with a new preface by the authors**: Liberating the heroic spirit of business. Harvard Business Review Press, 2014.

PONTES, S. **Propósito organizacional**: um fator de diferenciação para a comunicação organizacional na busca por visibilidade e reconhecimento das marcas. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2021.

ROSA, G.; ZERBIELLI, K. C.; RAVANELLO, I. M.; CASAGRANDE, D. F. M. Impactos do modelo de gestão por propósito implantado pela Sicredi Serrana RS sob a ótica dos colaboradores. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 8, n. 1, p. 97-118, 2019.

ROSSÉS, G. F.; BOROCHEDES, I. M.; STECCA, J. P.; STECCA, F. L. P. A.; DA SILVA, A. F. Um estudo sobre os processos de gestão de pessoas em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 6, n. 11, p. 103-126, 2019.

SAMPAIO, D. de O.; MORAIS, G. S.; BESSEGATO, L. F. Fatores que motivam a associação em uma cooperativa de crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 7, p. 63-79, 2020.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução: Daisy Vaz de Moraes. Grupo A, 2013.

SAUSEN, J. D. F. C. L.; BAGGIO, D. K.; BRIZOLLA, M. M. B.; BAGGIO, A. F.; ROVEDA, T. S. Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência SICREDI. **DRd-Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 9, p. 563-582, 2019.

SAUSEN, J. D. F. C. L.; BAGGIO, D. K.; ROVEDA, T. S.; BRIZOLLA, M. M. Gestão humanizada e responsabilidade social no cooperativismo de crédito: aplicações e contribuições. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, 2020.

SAUSEN, J. D. F. C. L.; BAGGIO, D. K.; BÜTTENBENDER, P.L. Gestão por Propósito: Contribuições para a Sustentabilidade em Agências de Crédito Cooperativo. In: **I Congresso Internacional e III Seminário Nacional de Desenvolvimento Regional**, 2021.

SAUSEN, J. F.C.L.; BAGGIO, D.K.; PATIAS, I.A. Gestão Humanizada. In: GRIEBELER, M.P.D. (org). **Dicionário de desenvolvimento regional e temas correlatos [livro eletrônico]**. 2 ed. Uruguaiana, RS: Editoria Conceito, 2021.

SAUSEN, J. D. F. C. L.; BAGGIO, D.K.; BUSSLER, N.R.C. Humanized management in pandemic times: impacts and contributions to cooperativism. **Revista Alcance (Online)**, v. 28, n. 3, p. 374-391, 2021.

SISODIA, R.; ECKSCHMIDT, T.; HENRY, T. **Capitalismo Consciente Guia Prático**: Ferramentas para transformar sua organização. Editora Voo, 2018.

STECCA, J. P.; VON ENDE, M.; STECCA, F. L. P. A.; DOSSANTOS BENTO, M. H.; REIDORFER, V. K. Estratégias de gestão de pessoas: a percepção dos colaboradores das cooperativas de crédito. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 9, n. 1, p. 56-72, 2020.

STECCA, J. P.; VON ENDE, M.; DOS SANTOS BENTO, M. H.; STECCA, F. L. P. A gestão das pessoas nas cooperativas: percepção do subsistema de recursos humanos das cooperativas de crédito segundo o perfil dos colaboradores. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 16, p.1-24, 2021.

VIANA, C. L.; VACCARO, G. L.R.; VENZKE, C. S. (2022). Sustentabilidade e os diferenciais Cooperativos: Um estudo em um Sistema Cooperativo de Crédito. **Revista de Gestão E Organizações Cooperativas**, v.9, n.9, p. 163-180, 2022.

Contribuição de Autoria

1 – Nuvea Kuhn

Doutora em Administração

<https://orcid.org/0000-0002-7018-6088> - nuveak@gmail.com

Contribuição: Metodologia, Análise Formal, Escrita – primeira redação

2 – Luis Felipe Dias Lopes

Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas

<https://orcid.org/0000-0002-2438-0226> - lflopes67@gmail.com

Contribuição: Metodologia, Escrita – revisão e edição

Conflito de Interesses

Os autores declararam não haver conflito de interesses.

Direitos autorais

Os autores dos artigos publicados pela RGC mantêm os direitos autorais de seus trabalhos.

Verificação de Plágio

A RGC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, utilizando ferramentas específicas, como por exemplo: Turnitin.

Editores de seção

Ricardo Alberti

Editora Chefe

Marcia Helena dos Santos Bento

Como citar este artigo

KUHN, N.; LOPES, L.F.D. Gestão por propósito: percepções de trabalhadores em uma instituição cooperativa de crédito. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa Maria, v. 17, n. 30 e 90846, 2026. DOI 10.5902/2359043290846. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043290846>.