

Gestão Humanizada em Tempos de Pandemia: Impactos e Contribuições para o Cooperativismo

JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (UNIJUI)

DANIEL KNEBEL BAGGIO

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (UNIJUI)

NAIRANA RADTKE CANEPPELE

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimento à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, pelo apoio financeiro, possibilitando a concretização deste trabalho.

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

1 INTRODUÇÃO

O cenário incerto e de mudanças constantes ocasionado pela pandemia – associada à doença infecciosa Covid-19 e causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2, SARS-CoV-2 (OMS, 2020) – tem apresentado impactos diversos na saúde física e emocional das pessoas e nas suas rotinas (HASSAN *et al.*, 2020; NASCIUTTI, 2020), nas dinâmicas de mercado e organizacionais (ROSSONI, 2020; YAZBEK; RAICHELIS; SANT’ANA, 2020) e no desenvolvimento socioeconômico das diversas escalas territoriais ao redor do mundo (FERNANDES, 2020; FRANÇA FILHO; MAGNELLI; EYNAUD, 2020).

Além disso, diante deste cenário inconstante e de crise que envolve as dinâmicas organizacionais e territoriais de desenvolvimento e em uma economia onde a inovação é elemento essencial de competitividade (BAUER, 1999; TIDD; BESSANT, 2015), estratégias diferenciadas surgem como alternativas para melhorar contextos e articulações, de modo a garantir a sobrevivência das organizações e a sustentabilidade em suas áreas de atuação.

Tem-se, a partir daí, a gestão humanizada, aliada ao movimento Capitalismo Consciente e seus princípios – propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018) – como diferencial valorativo e competitivo frente às dinâmicas organizacionais e territoriais. Assim, diante desta conjuntura de gestão estratégica – aliada aos processos inovativos, originados 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 (VERGARA; BRANCO, 2001).

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). 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).

Deste modo, este trabalho está organizado em sete seções, a contar desta introdução. A seção dois apresenta o problema de pesquisa e o objetivo. A seção três refere-se à fundamentação teórica, incluindo a pandemia da 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 quatro, consta a metodologia. A seção cinco apresenta os resultados, com destaque para a inter-relação dos pilares da gestão humanizada com as estratégias e práticas implementadas pelas cooperativas frente a este contexto. Por fim, são tecidas as considerações finais, seguidas das referências do estudo.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O contexto imprevisível e de frequentes transformações ocasionado pela pandemia da Covid-19, impactou a área da saúde, mas também os processos e dinâmicas socioeconômicos e de gestão organizacional e territorial, reascendendo a relevância dos valores e dos comportamentos humanos nos debates acadêmico-científicos, como estratégias no sentido de minimizar as consequências negativas geradas pela crise, nos diversos setores do mercado e da sociedade (FRANÇA FILHO; MAGNELLI; EYNAUD, 2020; NASCIUTTI, 2020).

Ou seja, o panorama da complexidade requer uma abordagem mais humanizada; sistêmica; integradora e descentralizadora; que valoriza a criatividade; autonomia, autorregulação e autoaprendizado; diversidade e multiplicidade; aspectos qualitativos; flexibilização; e vê as incertezas como inerentes ao meta-sistema (TRACTENBERG, 1999).

Paralelo a isto, percebe-se uma ascensão de estudos e de pesquisas, principalmente na última década, que consideram a humanização como estratégia de gestão e de sustentabilidade organizacional (MACKEY; SISODIA, 2018), evidenciando as contribuições da gestão humanizada como estratégia valorativa e competitiva para as organizações, considerando também as suas comunidades e territórios de atuação (VERGARA; BRANCO, 2001).

Além disso, com exceção dos autores deste trabalho, até o momento não foram identificados estudos que tratam diretamente sobre a inter-relação da gestão humanizada com o cooperativismo e, também, com foco na pandemia da Covid-19. Assim, este trabalho abre precedentes para uma maior exploração acadêmico-científica quanto a esta temática.

Considerando, portanto, a emergência de estudos sobre gestão humanizada e sua relevância como estratégia valorativa e competitiva organizacional e territorial (MACKEY; SISODIA, 2018), a importância de práticas cooperativas, cooperativistas, conscientes e humanizadoras, principalmente em tempos incertos e complexos, como os da pandemia da Covid-19 (FRANÇA FILHO; MAGNELLI; EYNAUD, 2020; NASCIUTTI, 2020), a relevância das cooperativas para o desenvolvimento territorial (BIALOSKORSKI NETO, 2012; FRANTZ, 2012) e a demanda de estudos inter-relacionando a gestão humanizada e o cooperativismo no contexto da pandemia; este trabalho tem como objetivo evidenciar como a gestão humanizada impacta e contribui para o cooperativismo em tempos de pandemia.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Covid-19: Impactos Socioeconômicos e Organizacionais

Comunicada em janeiro de 2020, pela Organização Mundial da Saúde (OMS), a Covid-19 – causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, com quadro clínico de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves – passou, em um espaço curto de tempo, do *status* de doença para o estado de pandemia, desencadeando uma situação de crise e emergência, com reflexos sociais, econômicos e na saúde física e mental das populações.

Assim, a pandemia da COVID-19 explicitou um divórcio já existente implicitamente, mas ocultado com insistência: aquele entre economia e sociedade. Em alguns países, ele se manifestou no discurso público pelo suposto conflito entre manter a atividade econômica e proteger a saúde da população (FRANÇA FILHO; MAGNELLI; EYNAUD, 2020).

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 de uma 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 decorrentes da crise gerada pela Covid-19 se dão em todas as dimensões e níveis, abarcando os 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 de 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; RAICHELIS; SANT'ANA, 2020).

Também é fato que, nesta conjuntura de medidas de distanciamento social (OMS, 2020) e de difusão do *home office* (LOSEKANN; MOURÃO, 2020; ROSSONI, 2020), a crise gerada pela Covid-19 vem alterando a forma de atuação dos negócios quanto ao papel da tecnologia na virtualização da comunicação, especialmente como estratégia de suprimento de demandas e de otimização de processos administrativos, e 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, é necessário analisar o problema com base em uma estratégia de resiliência (LAPÃO, 2020). 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 nos debates acadêmico-científicos é sobre como ficarão os modos de gestão até então preponderantes, nas instituições e organizações. Ou seja, 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. Assim, diante da crise do coronavírus e do esgotamento crônico do modelo neoliberal pautado pelo divórcio entre economia e sociedade, impõe-se a tarefa de pensar um outro olhar sobre o que é o econômico, ensejando um conjunto renovado de práticas de ação pública na fronteira entre economia, solidariedade, democracia e territorialidade (FRANÇA FILHO; MAGNELLI; EYNAUD, 2020). É preciso que a política seja globalizada e a economia democratizada.

Tal contexto remete a outros questionamentos. O individualismo competitivo que caracteriza a sociedade contemporânea até agora, poderá ceder espaço à cooperação? As pessoas tenderão a se agrupar em coletivo visando a valorização de suas profissões? A solidariedade e a empatia serão mais presentes? 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.

3.2 Gestão Humanizada: Fundamentos e Aplicações

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, por meio de uma gestão baseada no amor (KISLANSKY, 2018). Assim, esta emergente forma de gestão gera impacto, valor compartilhado, prosperidade e bem-estar para as organizações e todos os envolvidos, contribuindo para elevar a humanidade (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2019), aderindo a quatro pilares: propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018):

O propósito maior considera que empresas conscientes têm clara definição do porquê existem e de qual diferença desejam proporcionar ao mundo, e direcionando estratégias que transcendam o lucro (BARRETT, 2017; HONEYMAN, 2017; KOFMAN, 2018; LALOUX, 2017; REIMAN, 2018). São quatro as categorias relacionadas aos grandes propósitos: 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 (coragem de fazer o que é certo para mudar e melhorar o mundo).

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 – sempre conectada com o propósito da organização e com ações para melhorar o mundo, inclinando-se à integridade sólida e grande capacidade de cuidar e de amar, com um olhar humano, empático e altruísta – 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 em grandes e complexas organizações. Contudo, apenas essa habilidade não é suficiente.
- **Inteligência Emocional:** Combina a inteligências intrapessoal (capacidade de autoconhecimento) e a inteligência interpessoal (capacidade de entender as intenções e desejos dos outros). Para liderar os outros, primeiro deve-se liderar a si mesmo.
- **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 abordagem holística (inter-relações das partes de um sistema maior) para coordenar os propósitos individuais daqueles a

seu serviço em um propósito maior, coletivo, que torna cada pessoa também maior.

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 o seu propósito, as pessoas e os processos. Deste modo, a cultura consciente procura contemplar sete qualidades destacadas por Sisodia, Henry e Eckschmidt (2018), tais como:

- **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 de empresas humanizadas compartilham mais informações com sua equipe, reconhecendo que esta postura contribui para o desenvolvimento da confiança entre todos e, também, para o conseqüente aumento da produtividade.
- **Integridade:** Por meio da cultura consciente, as organizações comprometem-se em 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:** Ênfase na prestação de contas com altos níveis de autonomia e autogestão, e flexibilidade e liberdade nas tomadas de decisões e na condução dos processos organizacionais, em que todos são responsáveis e comprometidos.

Consciência, propósito e humanização são essenciais para uma efetiva sustentabilidade (MACKEY; SISODIA, 2018). Assim, neste cenário de pandemia e de resgate dos valores humanos em prol de um propósito maior (FRANÇA FILHO; MAGNELLI; EYNAUD, 2020; NASCIUTTI, 2020; ROSSONI, 2020), a gestão humanizada, ao mesmo tempo em que é impactada por este contexto, tem potencial de minimizar os impactos negativos gerados pela pandemia, para os indivíduos e suas relações com os outros, e para as organizações e seus *stakeholders*, em seus ambientes internos e em seus espaços mais amplos de atuação (MACKEY; SISODIA, 2018). E uma vez que os valores humanos são resgatados pensando na coletividade e que a coletividade possibilita a eficácia de ação coletiva com base na cooperação (NASCIUTTI, 2020), cabe destacar a relevância das cooperativas neste panorama.

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

Assim, o desenvolvimento cooperativo promove o desenvolvimento colaborativo em cooperação entre instituições, lideranças e cidadãos, contribuindo para maximizar rendas; melhorar distribuição de renda social e regional; elevar a qualidade de vida da população; aumentar o investimento e capacidade social, científica e tecnológica de inserção cooperativa; desenvolver programas de fomento, capacitação e integração; identificar potencialidades locais/regionais; executar programas estratégicos de desenvolvimento de inovação; e fortalecer e ampliar tecnologias de informação e conhecimento (BÜTTENBENDER, 2017).

As 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).

Para reafirmar seu posicionamento e garantir sua sustentabilidade, existe um conjunto de diretrizes denominadas de princípios básicos do cooperativismo, revisitados em congressos coordenados pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI, sendo que atualmente estão em vigor os princípios preconizados em 1995. Assim, cada cooperativa deve orientar-se pelos seguintes princípios, 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.

Deste modo, além do importante papel do cooperativismo para o desenvolvimento dos territórios (BIALOSKORSKI NETO, 2012; FRANTZ, 2012), a essência do cooperativismo está na cooperação (BÜTTENBENDER, 2017) e no equilíbrio entre as dimensões econômica e social, sendo o valor econômico consequência do valor social (SARTOR; KNUPPEL, 2016) face à proximidade dos princípios cooperativistas (ACI, 1995) com os pilares da gestão humanizada (MACKEY; SISODIA). Tais aspectos tornam o cooperativismo objeto de estudo relevante acerca dos impactos e contribuições da gestão humanizada em tempos de pandemia.

4 METODOLOGIA

Este estudo é social e 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 (GIL, 2019). Qualitativa, pois buscou aprofundar-se no mundo dos significados (MINAYO, 2016), mediante metodologia não-estruturada, proporcionando *insights* e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2012).

Referente aos objetivos do estudo, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, na medida em 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).

Além da pesquisa bibliográfica, realizada principalmente em livros e artigos de fontes nacionais e internacionais acerca das temáticas abordadas, com o objetivo de identificar, analisar e apresentar de que forma a tecnologia se configura no cooperativismo em tempos de pandemia, utilizou-se como instrumento de coleta de dados entrevistas semiestruturadas, aplicadas individualmente a gestores e a colaboradores – 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.

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, que considera três etapas, tais como: etapa de pré-análise (seleção do material e definição dos procedimentos), exploração do material (implementação dos procedimentos) e tratamento dos dados e interpretação (inferências e resultados da investigação científica) (BARDIN, 2018).

Para este estudo, foi utilizada, ainda, a análise de conteúdo por categorias. Esta tipologia de análise 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). Sendo assim, as consequências do panorama socioeconômico frente à pandemia da Covid-19, os pilares da gestão humanizada e os princípios cooperativistas foram inter-relacionados com os dados coletados, destacando as falas dos respondentes das cooperativas consideradas no estudo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 A Razão de Ser das Cooperativas

O propósito maior, primeiro pilar da gestão humanizada, considera que empresas conscientes têm clara definição do porquê existem e de qual diferença desejam proporcionar ao mundo, compreendendo sua razão de ser e direcionando suas estratégias e ações para negócios que transcendam o lucro (BARRETT, 2017; FRANÇA, 2019; HONEYMAN, 2017; KOFMAN, 2018; LALOUX, 2017; REIMAN, 2018). Assim, procura ser rotineiramente aplicado nas estratégias e práticas implementadas pelas cooperativas analisadas no estudo.

O propósito impacta na identidade externa e se relaciona com a realidade interna da organização. Por meio de um propósito evolutivo, uma empresa inspira, envolve e energiza seus *stakeholders*. A humanização é, portanto, o elemento que dá manutenção ao propósito elevado (BARRETT, 2017). E este busca promover um entendimento compartilhado do que a empresa representa, para onde está rumando, em que tipo de mundo quer viver, e, o que é mais importante, como ela tenciona tornar esse mundo uma realidade (KISLANSKY, 2018).

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), com destaque para 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 à 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). *“Reuniões com grupos de idosos, empresas, escolas, hospitais, assembleias, tudo suspensos”* (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito). *“Ações da comunidade na praça, eventos públicos, todos estes foram adiados”* (Psicóloga de Saúde Ocupacional da cooperativa de saúde). O Gerente de Marketing demonstra a preocupação da cooperativa com este segmento: *“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”*.

Quanto às melhorias comunitárias, o Assistente de Negócios da cooperativa de crédito pontua: *“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”*. E exemplifica: *“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.*

5.2 Stakeholders como Meios e Fins

Quanto ao segundo pilar da gestão humanizada, empresas conscientes reconhecem que os *stakeholders* são meios e fins e que cada um contribui para a criação de valor global, precisando florescer para que o negócio alcance sua finalidade e potencial. Reconhecem a relevância de cada *stakeholder* e sua interconexão, e precisam conscientemente criar valor com e para todos os *stakeholders*, cuidando de todas as partes interessadas, além de trata-las

como um todo integrado (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. 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).

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

Conforme a Psicóloga da cooperativa de saúde, *“o projeto se mantém, porém, palestras, treinamentos, Dia da Corrida, que a gente teria, todos estes eventos foram adiados”*. E, também, *“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).

Os atendimentos presenciais também foram impactados. *“O atendimento presencial foi reduzido”* (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito). *“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”* (Psicóloga da cooperativa de saúde). A partir daí, *“as maiores mudanças se deram em relação ao atendimento presencial. A cooperativa precisou priorizar atendimentos não presenciais”* (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia). Conforme a Psicóloga, *“95% dos atendimentos que eram presenciais hoje, estão acontecendo de forma remota”*.

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). *“Colaboradores enquadrados no grupo de risco foram realocados para prestar seus serviços na segurança de suas casas”* (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia). *“Impactou na redução do quadro de horários dos colaboradores. Alguns estão em home office, outros revezando”* (Psicóloga da cooperativa de saúde). *“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).

5.3 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, 201; 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 – *“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) – 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 pandemia exigiu uma adaptação rápida à cultura do atendimento presencial e pessoal, tão característico das cooperativas”* (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia)

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, para a condução eficaz dos processos e dinâmicas conduzidos pela empresa, frente ao cenário da pandemia, por meio da relevância das práticas de gestão humanizada – tão latente nestes 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 é fundamental neste período. *“Não houve redução do quadro por desligamento, mas sim revezamento”* (Psicóloga da cooperativa de saúde). *“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).

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). *“Para que 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).

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*. Neste sentido, a fala do Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária 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”*.

5.4 Valores Humanizadores nas Cooperativas

A cultura consciente, último pilar da gestão humanizada, também está presente nas estratégias e práticas implementadas nas cooperativas analisadas, na medida em que são contempladas as suas 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 o contexto da 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). Na cooperativa de saúde *“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). Conforme o Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária, *“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”*. Além disso, a *“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”*.

Cabe destacar, também, os sistemas internos de comunicação. Quanto ao sistema da cooperativa de saúde, a psicóloga destaca que *“tudo é feito por ali, avisando que o paciente deu alta, sobre algum contrato novo, venda de plano de saúde”*. Na cooperativa agropecuária, *“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”* (Gerente de Marketing).

Ainda, de acordo com o Gerente de Marketing *“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”*.

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). *“A cooperativa aderiu ao atendimento por WhatsApp corporativo e videoconferências”* (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito). Na cooperativa de saúde, a psicóloga afirma que *“o que veio para agregar foram as mídias sociais”* (CASTRO, 2020). Na cooperativa agropecuária, estratégias de e-commerce estão sendo implementadas. *“Estamos entrando com venda online, começando com supermercados, depois lojas”* (Gerente de Marketing), além de um sistema próprio da cooperativa para o associado. *“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”*.

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 que, a partir disso, tomam a decisão sobre a manutenção ou inclusão de medidas (Gerente de Marketing).

Quanto ao aprendizado – relacionado ao princípio cooperativista da educação, formação e informação (ACI, 1995), em que as práticas cooperativistas buscam promover a educação e formação dos cooperados, contribuindo eficazmente para o desenvolvimento das cooperativas e da sociedade – cabe destacar as adaptações tecnológicas em decorrência 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)”*.

O Assessor de Comunicação da cooperativa de energia complementa que *“o grande desafio foi conscientizar a população da necessidade do 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”*.

No que condiz ao público interno, o aprendizado em torno da adaptação tecnológica foi ainda mais positivo. Na cooperativa de saúde, *“a adesão de gestores e colaboradores sobre as mídias sociais é muito boa”* (Psicóloga). Da mesma forma, para o Assessor de Comunicação da cooperativa de energia, *“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”*.

Enquanto transformações desencadeadas pela 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), enquanto comprometimento e participação ativa de cada um destes indivíduos nos processos e dinâmicas cooperativos.

O associado tem surpreendido bastante: *“o produtor rural pede e até sugere que utilizemos algumas ferramentas tecnológicas”* (Gerente de Marketing da cooperativa agrícola). O autosserviço está mais latente, proporcionando mais autonomia *“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).

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. Neste sentido, a psicóloga da cooperativa de saúde cita *“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”*. Inclusive, quanto ao uso das tecnologias: *“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).

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, conforme menciona o Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária 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”. E, 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, assim como 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).

Com base em todos os aspectos mencionados, o Quadro 1 sintetiza a inter-relação dos quatro pilares da gestão humanizada com as estratégias e ações implementadas pelas cooperativas frente a este contexto, pelas percepções dos respondentes da pesquisa.

Quadro 1 – Gestão humanizada e estratégias e ações cooperativistas na pandemia

Propósito Maior	- Ações sociais voltadas para a comunidade.
Integração de <i>Stakeholders</i>	- Reformatações nas dinâmicas de comunicação e serviços dos relacionamentos.
Liderança Consciente	- Conhecimento da Covid-19 e do contexto das cooperativas e seus <i>stakeholders</i> . - Elaboração e implementação de estratégias e ações de adaptação. - Bem-estar do colaborador (<i>home office</i> e revezamento). - Facilidades na prestação de serviços aos associados. - Reconhecimento de todos os <i>stakeholders</i> nas dinâmicas cooperativistas.
Cultura Consciente	- Maior adesão e implementação da tecnologia na comunicação e prestação de serviços, permitindo inovações, aprendizado, autonomia, remetendo à transparência, integridade e confiança nas relações. - Formação de comitê de prevenção da Covid-19. - Direitos trabalhistas (contratos de remuneração e horas em <i>home office</i>). - Cuidado e medidas de distanciamento e isolamento, uso equipamentos de proteção, uso de álcool gel e atendimento domiciliar em casos especiais.

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Sendo assim, segundo as informações do Quadro 1, a gestão humanizada, de fato, está configurada nas estratégias e práticas implementadas das cooperativas analisadas, assumindo importância fundamental neste contexto instável, dinâmico e complexo como o da pandemia.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na emergência de estudos sobre gestão humanizada e na sua relevância como estratégia valorativa e competitiva organizacional e territorial, na importância de práticas cooperativas, cooperativistas, conscientes e humanizadoras, principalmente em tempos de pandemia, na relevância das cooperativas para o desenvolvimento socioeconômico territorial e na demanda de estudos inter-relacionando a gestão humanizada e o cooperativismo no contexto da pandemia; este trabalho cumpriu o objetivo de evidenciar

como a gestão humanizada impacta e contribui para o cooperativismo em tempos de pandemia, com foco em quatro cooperativas em diferentes municípios do Rio Grande do Sul.

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 apresenta-se 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.

Destacam-se, ainda, contribuições teóricas e práticas deste 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, e para gestores e demais *stakeholders* envolvidos nos processos e dinâmicas de atuação e desenvolvimento do cooperativismo.

Por fim, com a finalidade de complementar e aprofundar o estudo, sugere-se aplicação de pesquisas sobre a atuação da gestão humanizada neste contexto da pandemia da Covid-19 em escalas territoriais mais amplas, assim como em outros ramos de cooperativas. E, para uma abordagem mais diferenciada, recomenda-se a realização de estudos sobre a temática considerando as percepções de outros segmentos, tais como associados, fornecedores e membros da comunidade, e estudos direcionados a outros tipos de organizações e instituições.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, J. A. A aplicabilidade da tecnologia na pandemia do novo coronavírus (Covid-19). **Revista da FAESF**, Florianópolis, v. 4, número especial, p. 48-52, jun. 2020

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2018.

BARRETT, R. **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, 2017.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BIALOSKORKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BÜTTENBENDER, P. L. Desenvolvimento cooperativo. *In*: GRIEBELER, M. P. D.; RIEDI, M. (org.). **Dicionário de Desenvolvimento Regional e temas correlatos**. Uruguaiana: Conceito, p. 99-102, 2017.

CASTRO, F. F. Impactos da Covid-19 sobre os processos comunicacionais: Primeiras observações sobre dinâmicas, impasses e riscos. **Núcleo de Altos Estudos Amazônicos**, Belém, v. 29, n. 1, p. 86-101, 2020.

CRUVINEL, I. B. Marketing digital em tempos de pandemia. **Gestão & Tecnologia**, Goiânia, v. 1, n. 30, p. 54-57, jan./jun. 2020

FERNANDES, N. Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. **IESE Business School**, Espanha, p. 1-33, abr. 2020.

FRANÇA FILHO, G. C.; MAGNELLI, A.; EYNAUD, P. Para superar o divórcio entre economia e sociedade: diagnóstico crítico e notas propositivas em um contexto de pandemia. **Revista NAU Social**, v. 11, n. 20, p. 167-184, mai./out. 2020.

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

GALINDO NETO, N. M. *et al.* Covid-19 e tecnologia digital: aplicativos móveis disponíveis para download em smartphones. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 29, p. 1-11, jul. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HASSAN, T. A. *et al.* Firm-level exposure to epidemic diseases: Covid-19, SARS, and H1N1. **National Bureau of Economic Research**, Cambridge, p. 1-10, abr. 2020.

HONEYMAN, R. **O manual da Empresa B: como usar os negócios como força para o bem**. Tradução Maikon Augusto Delgado. 1. ed. Curitiba: Voo, 2017.

KISLANSKY, K. **Muita alma nessa hora: lições para empreender com propósito**. Curitiba: Voo, 2018.

KOFMAN, F. **Liderança e propósito: o novo líder e o real significado do sucesso**. Tradução William Zeytounlian. 1. ed. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.

LALOUX, F. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana**. Tradução Isabella Bertelli. Curitiba: Voo, 2017.

LAPÃO, L. V. Porque falhamos tanto na coordenação, se é um pilar da gestão de crises? **IDN Brief**, Lisboa, p. 7, mai. 2020.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o *home* vira *office*. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, Ed. Esp., p. 71-75, jun. 2020.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo Consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios**. Tradução Rosemarie Ziegelmaier. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

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

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

NASCIUTTI, J. C. R. Pandemia e perspectivas no mundo do trabalho. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 28, p. 82-88, Ed. Esp., jun. 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Coronavírus (Covid-19): sobre a doença**. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 16 jul. 2020.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Os 7 princípios do cooperativismo**. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em: 16 jul. 2020.

REIMAN, J. **Propósito: porque ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas**. Tradução Marcela Andrade. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

ROSSONI, L. Editorial: Covid-19, organizações, trabalho em casa e produção científica. **RECADM**, Curitiba, v. 19, n. 2, p.158-168, mai./ago. 2020.

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

SISODIA, R.; HENRY, T.; ECKSCHMIDT, T. **Capitalismo Consciente: guia prático – ferramentas para transformar sua organização**. Tradução Silvia Morita. Curitiba: Voo, 2018.

SISODIA, R.; WOLFE, D. B.; SHETH, J. **Empresas humanizadas: pessoas, propósito, performance**. Tradução Silvia Morita. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SISTEMA OCERGS-SESCOOP/RS. **Levantamento aponta mais da metade da população gaúcha envolvida no cooperativismo**. Disponível em: <http://www.sescoopr.rs.coop.br/noticias/2019/10/01/levantamento-aponta-mais-da-metade-da-populacao-gaucha-envolvida-no-cooperativismo/>. Acesso em: 16 jul. 2020.

TIDD, J.; BESSANT, J. Inovação: o que é e por que importa? In: TIDD, J.; BESSANT, J. (org.). **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015, p. 3-54.

TRACTENBERG, L. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 14-29, 1999.

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

YAZBEK, M. C.; RAICHELIS, R.; SANT´ANA, R. Questão social, trabalho e crise em tempos de pandemia. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 138, p. 207-213, mai./ago. 2020.