

## Desempenho da Sustentabilidade em uma Cooperativa de Crédito: Uma Proposta de Análise na Visão dos Gestores

### Sustainability Performance in a Credit Cooperative: A Proposal for Analysis in the View of Managers

*Geovanna Bonetti Scheidt(1); Silvio Roberto Stefano(2); Sonia Raifur Kos(3)*

1 Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro), Guarapuava, PR, Brasil.

E-mail: geovannabonettischeidt@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8444-1900>

2 Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro), Guarapuava, PR, Brasil.

E-mail: professor-silvio@hotmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5871-8686>

3 Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro), Guarapuava, PR, Brasil.

E-mail: soniarkos@yahoo.com.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7190-132X>

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 9, n. 1, p. 71-93, Janeiro-Junho, 2019 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Março 28, 2019; Aprovado: Maio 24, 2019; Publicado: Junho 30, 2019]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3248>

#### Endereço correspondente / Correspondence address

Silvio Roberto Stefano

Rua Salvatore Renna – Padre Salvador, 875 – Santa Cruz

Guarapuava, PR, Brasil

Cx. Postal 730

CEP 85015-430

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir Rudinei Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

## Resumo

O objetivo deste trabalho foi avaliar o desempenho da sustentabilidade em uma cooperativa de crédito do estado do Paraná na visão dos gestores. Utilizou-se dos critérios do *Triple Bottom Line* (TBL) e de conceitos e práticas ligados ao cooperativismo de crédito. Quanto à metodologia, esta pesquisa foi de natureza aplicada com abordagem quantitativa. Os resultados evidenciam que a cooperativa, na visão dos gestores pesquisados, tende a apresentar desempenho da sustentabilidade no que tange ao TBL, caracterizado como tendo ações, indicadores e processos de gerenciamento, mas com oportunidades de melhorias. A pesquisa aponta que, na cooperativa de crédito pesquisada, uma maior média de respostas no pilar econômico, seguido do pilar social e, por fim, o pilar ambiental, ou seja, não se obteve o equilíbrio no TBL como seria a situação ideal para se tornar um diferencial competitivo da sustentabilidade organizacional.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade Organizacional, Cooperativismo de Crédito

## Abstract

The objective of this paper was to evaluate the sustainability performance in a credit cooperative in the state of Paraná in the view of managers. We used the Triple Bottom Line (TBL) and concepts and practices related to credit cooperativism. Regarding the methodology, this research considered applied nature with quantitative approach. The results show that the cooperative, in the view of the researched managers, tends to present sustainability performance in relation to TBL, characterized in actions, indicators and management processes, but with opportunities for improvement. The research indicates that in the researched credit cooperative, a higher average of responses in the economic pillar followed by the social and, finally, the environmental pillar, that is, the equilibrium in TBL was not obtained as would be the ideal situation to become a competitive differential of organizational sustainability.

**Keywords:** Sustainability, Sustainable Development, Organizational Sustainability, Credit Cooperativism

## 1 Introdução

A sustentabilidade ganhou destaque mundial na década de 1980 com a publicação do relatório *Nosso Futuro Comum*, pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, da Organização das Nações Unidas (ONU). Por meio deste, ficou reconhecida a legitimidade que o ser humano tem de explorar suas necessidades atuais desde que a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades não seja comprometida (WCED, 1987). Esse foi o ponto de partida para ações e questionamentos a respeito do tema, como a Agenda 21 e o Protocolo de Kyoto, sendo que a sua discussão permanece em constante evolução no meio acadêmico e nas organizações, com diferentes abordagens e significados (Jabbour & Santos, 2008).

No que tange às organizações, segundo Dahlsrud (2008), há mais de 37 definições para o conceito de responsabilidade social corporativa, a qual converge ao conceito de sustentabilidade. Nesta pesquisa, será utilizada a definição da *European Commission* (2011), como aponta Viana (2016): a sustentabilidade é um conceito que integra reocupações das empresas com as questões sociais e ambientais em suas operações de negócios e na interação com os *stakeholders* de forma voluntária.

Esse contexto remete à abordagem *Tripple Bottom Line* (TBL) de Elkington (2012), do equilíbrio dos pilares econômico, social e ambiental nas organizações. Stefano e Alberton (2018) destacam a importância da relação entre os recursos humanos e a sustentabilidade organizacional, baseada no desempenho econômico, social e ambiental e envolvendo alguns aspectos importantes relativos à gestão, como a inovação, a diversidade cultural e o meio ambiente. Savitz e Weber (2013) reforçam que essa abordagem é utilizada como uma forma das empresas bem-sucedidas e gerenciadas medirem não apenas os lucros que geram, mas também seu desempenho ambiental e social.

A falta de um quadro teórico consolidado para a compreensão teórico-aplicada dos conceitos de desenvolvimento sustentável, sustentabilidade, sustentabilidade organizacional e responsabilidade social corporativa, apresenta lacunas até mesmo para a proposição de caminhos para se chegar ao desenvolvimento sustentável e, principalmente, na avaliação do nível de sustentabilidade organizacional (Viana, 2016; Stefano & Alberton, 2018), no qual esta pesquisa busca contribuir.

Munck (2013) cita que, de forma geral, estão presentes na literatura as exigências, os indicadores, os efeitos, a história e a crítica, contudo, verifica-se pouco sobre como articular esses conceitos sistemicamente para que se tornem ações e decisões organizacionais. Embora existam empresas que já possuem programas de sustentabilidade, as organizações enfrentam dificuldades em aplicá-la, muito em função da escassez de relatos científicos sobre modelos de gestão da sustentabilidade nas organizações.

A inserção do conceito de sustentabilidade nos negócios está cada vez mais em evidência, impõe um profundo repensar estratégico nas empresas, incluindo aquelas que atuam no mercado financeiro. Está-se diante de um novo paradigma, que demanda o equilíbrio entre os fatores de ordem econômica com os objetivos e resultados sociais e ambientais das organizações, na busca pela sustentabilidade organizacional (Munck, 2013; Viana, 2016).

Apesar de as empresas com modelos de negócios tradicionais e focadas em resultados econômicos precisem fazer expressivos esforços para terem modelos de negócios mais sociais, há instituições que nascem com missões alinhadas à sustentabilidade, tais como ONGs, negócios sociais ou modelos de negócios consolidados e tradicionais que nascem de princípios e valores sociais, tais como as cooperativas. As cooperativas são direcionadas por valores, não apenas por lucros, e atuam para construir um mundo melhor por meio da cooperação (Viana, 2016).

Elkington (2012) ressalta as incertezas sobre o quanto a sustentabilidade é necessária, o quanto ela custa e, também, quanto ao horizonte de tempo necessário para medir seus benefícios. Algumas lacunas envolvem o tema e, segundo Munck (2013), há poucas implicações práticas para ajudar as organizações a se tornarem sustentáveis, além da dificuldade de mensuração por meio de indicadores e da quantificação da conexão entre ações de sustentabilidade, desempenho e ganhos financeiros, tornando difícil implantá-la.

As cooperativas, segundo Meinen e Port (2012), são em sua essência uma alternativa socioeconômica baseada em valores e princípios, com objetivo de construir uma sociedade mais equilibrada, inclusiva e sustentável. São associações de pessoas com interesses comuns, economicamente organizadas de forma democrática, voluntariamente, respeitando os direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos quais prestam serviços, sem fins lucrativos (Viana, 2016).

O cooperativismo de crédito encontra-se em destaque, como alternativa aos bancos tradicionais, em função da atratividade da proposta de negócio mais competitiva para seus associados e do seu propósito de ser cooperativa. Os valores do cooperativismo têm uma adesão aos conceitos de sustentabilidade. Meinen e Port (2012) citam que o termo sustentabilidade é chave e será possivelmente um novo e exclusivo princípio do cooperativismo devido ao seu significado e atualidade. As cooperativas são um exemplo de organizações que procuram integrar os pressupostos sustentáveis as suas ações (Viana, 2016).

Partindo do pressuposto de que a cooperativa de crédito estudada deveria desenvolver ações voltadas à sustentabilidade (Viana, 2016) e da importância do tema para esta instituição cooperativa e para a sociedade, apresenta-se como problema de pesquisa: na visão dos gestores, qual o nível da sustentabilidade na cooperativa de crédito estudada? Nesse contexto, o objetivo principal foi o de avaliar

o nível de sustentabilidade em uma cooperativa de crédito do estado do Paraná, em fase de expansão para uma nova área de atuação, baseado na visão dos gestores (sejam gerentes, assessores, diretores e presidente), em função da importância destes como autores e responsáveis para que ações nesse sentido sejam desenvolvidas e implementadas buscando a perenidade da instituição.

Este trabalho pode contribuir para a cooperativa pesquisada, pois faz uma avaliação de suas ações no que tange à sustentabilidade econômica, social e ambiental, em um momento de crescimento e expansão, sendo relevante para avaliar e auxiliar com possíveis avanços. Contribui academicamente com estudos que destacam a relação entre sustentabilidade organizacional e cooperativismo, bem como a sua importância e contribuição em termos de estratégias e ações organizacionais.

## 2 Referencial Teórico

A discussão sobre a sustentabilidade é, de certa forma, recente. O primeiro uso importante do termo ocorreu por meio do Relatório *Brundtland*, intitulado “Nosso Futuro Comum” pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987. Assim, entendendo como: “o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades das gerações atuais, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 27). Essa discussão é citada em diversos estudos, a exemplo de Elkington (2012), Blowfield (2013), Munck (2013) e Viana (2016), como ponto de partida para ações e diversos questionamentos, embora seja ainda o mais aceito na comunidade científica.

Sachs (2008) cita que desde os anos 1970 a atenção dada à problemática ambiental levou a uma ampla reconceitualização do termo desenvolvimento, renomeado desenvolvimento sustentável, obedecendo ao duplo imperativo ético da solidariedade com as gerações presentes e futuras. Assim sendo considerado desenvolvimento sustentável aquele que contemple soluções que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais.

Pela consideração de que, ao exercer suas atividades, as organizações consomem recursos financeiros, ambientais e sociais, Elkington (2012) propôs um modelo entre os três pilares da sustentabilidade: social, econômico e ambiental, conhecidos na literatura como TBL, o qual traduz uma perspectiva de análise da sustentabilidade cada vez mais aceita pela sociedade e organizações. Para Elkington (2012), o pilar social é representado por meio do capital social humano na sua concepção de saúde, habilidade e educação, tratado como uma medida da capacidade de as pessoas trabalharem juntas, para um objetivo em comum; já o pilar ambiental é caracterizado pelo capital natural renovável, essencial para manutenção da vida e do ecossistema; enquanto o pilar econômico é representado exclusivamente pelo lucro gerado pela organização.

## 2.1 Sustentabilidade Organizacional

Os debates acerca da sustentabilidade estão presentes nas agendas globais, porém, como citam Jabbour e Santos (2008), os conceitos relacionados ao desenvolvimento sustentável são amplos. Segundo Munck (2013), não há definição única ou consensual para a sustentabilidade organizacional, porém autores sobre o tema convergem na ideia básica de que as atividades econômicas nas organizações devem ser desenvolvidas por um contexto socioambiental, o qual condiciona a qualidade e a disponibilidade dos recursos natural e humano.

Savitz e Weber (2013) citam que uma corporação sustentável é aquela que gera lucro para seus acionistas, enquanto protege o meio ambiente e melhora a vida daqueles com a qual interage. Não trata sobre filantropia, mas sim sobre como as empresas podem encontrar maneiras de transformar os desafios ambientais e sociais próprios ou de seus clientes e demais partes interessadas em oportunidades de negócios.

Apesar dos obstáculos difíceis de curto prazo, Savitz e Weber (2013) relatam que líderes empresariais reconhecem que a sustentabilidade é um requisito essencial para o sucesso de longo prazo e adotam publicamente a sustentabilidade como um princípio orientador, desenvolvendo novas estratégias e reorganizando suas operações em torno dela.

Todavia, Munck (2013) ressalta que apesar das empresas possuírem papel fundamental dentro do conceito de desenvolvimento sustentável, muitas empresas ainda não desenvolveram estratégia de sustentabilidade coerente entre os efeitos sociais e ambientais de suas iniciativas econômicas e, as que desenvolveram sistemas eficazes, ainda são reativos. Nesse sentido, Blowfield (2013) discute sobre as dificuldades do negócio como um elemento para enfrentar os desafios da sustentabilidade e que o pensamento empresarial convencional voltado ao lucro não garante essa efetividade.

Para Gladwin, Kennelly e Krause (1995), as empresas se tornaram, no último século, a instituição mais poderosa e, como instituição dominante em qualquer sociedade, precisa assumir a responsabilidade para o todo. É com o apoio dos colaboradores que se fortalece uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade, internalizando novos valores e minimizando os impactos socioambientais (Carvalho, Stefano, & Munck, 2015).

## 2.2 Cooperativismo e Cooperativismo de Crédito

O cooperativismo é entendido como uma forma de organização e gestão diferenciada. Meinen e Port (2012) trazem o conceito da entidade máxima do movimento cooperativo global, a Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2018), fundada em 1895, para cooperativa como “uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada”.

A preocupação com valores e ideais humanitários é notável nesse conceito, em que o ser humano é o centro das atenções, distinção em relação a outras iniciativas empresariais. O cooperativismo é um movimento socioeconômico do planeta que se desenvolve sob uma mesma orientação doutrinária, desde o seu surgimento na primeira metade do século XIX, em Rochdale, na Inglaterra (Meinen, 2016).

O objetivo das cooperativas, diferente das empresas, não é lucrar, mas melhorar as condições de vida de seus membros. As cooperativas são formas de organização, pautadas pelos valores da democracia, da igualdade, da ajuda mútua, da solidariedade, da autonomia, da equidade e da responsabilidade, que envolvem atividades socioeconômicas e que têm como missão atender às necessidades de seus associados (Pies, 2016).

Os direcionadores doutrinários são representados por princípios e valores de adoção universal (Meinen & Port, 2012; Viana, 2016; ACI, 2018):

1. Solidariedade: praticar a ajuda mútua, cooperar por definição;
2. Liberdade: direito de escolha pela entidade cooperativa;
3. Democracia: direito de participar da vida da cooperativa;
4. Equidade: garantia de igualdade de direitos;
5. Igualdade: impede a segregação em razão de condição socioeconômica, raça, gênero ou sexo, ideologia política, religião, idade ou qualquer outra;
6. Responsabilidade: cumprimento de deveres, como cooperada responsável pelo empreendimento;
7. Honestidade: verdade por excelência, dignidade, caráter;
8. Transparência: clareza, sem segredos de gestão, números, regras;
9. Responsabilidade socioambiental: compromisso com o bem-estar das pessoas, proteção do meio ambiente, preocupação com o desenvolvimento econômico e social.

A palavra-chave deste último valor é a sustentabilidade, que pelo seu significado e atualidade, estuda-se pela ACI, dedicar ao tema um novo e exclusivo princípio do cooperativismo. No que se refere aos princípios, que são diretrizes que levam à prática os seus valores, comum para todos os segmentos cooperativos, inclusive cooperativas de crédito, em qualquer parte do mundo, estes evoluíram de acordo com as necessidades e mudanças ocorridas no mundo, estando vigentes até hoje sete princípios cooperativistas (Pinho, 2004; Gawlak & Ratzke, 2010; Bertuol, Cançado, & Souza, 2012; Meinen & Port, 2012; Viana, 2016; ACI, 2018):

1. Adesão voluntária e livre: as cooperativas são abertas a todas as pessoas;
2. Gestão democrática: são organizações democráticas controladas por seus membros, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões;
3. Participação econômica: os membros contribuem equitativamente para o capital da cooperativa e controlam-na democraticamente;

4. Autonomia e independência: são organizações autônomas de ajuda mútua, controladas por seus membros;
5. Educação, formação e informação: oferecem educação e treinamento para seus membros, representantes eleitos, diretores e funcionários, para que possam contribuir efetivamente para o desenvolvimento de suas cooperativas;
6. Interação: servem seus membros de maneira eficaz e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando em conjunto por meio de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais;
7. Interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades por meio de políticas aprovadas por seus membros.

Valores e princípios são norteadores para supremacia da real missão do cooperativismo. Para Schneider (1999), as cooperativas como organizações de dupla finalidade, econômica e social, não podem se empenhar apenas em prol do desenvolvimento financeiro, mas devem visar à concretização de seus objetivos sociais. Seu objetivo não é sobreviver, mas viver para proporcionar uma vida melhor, desenvolver uma economia em prol de mais bem-estar e dignidade às pessoas e com uma ampla participação decisória.

No que se refere ao cooperativismo de crédito, seguidor dos valores e princípios cooperativistas enquanto espécie do ramo cooperativa, tem como objetivo, conforme Schardong (2002, p. 84) “promover a captação de recursos financeiros para financiar as atividades econômicas dos cooperados, a administração das suas poupanças e a prestação dos serviços de natureza bancária por eles demandada”.

As cooperativas de crédito são consideradas como instituições financeiras, conforme definição do Banco Central do Brasil (2018, p. 01):

Cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada por pessoas para prestar serviços financeiros aos seus associados, que são donos e usuários, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Os associados têm poder igual de voto independentemente da sua cota de participação no capital social. O cooperativismo não visa lucros, os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária. O resultado positivo da cooperativa, conhecido como sobra, é repartido entre os cooperados em proporção com as operações que cada associado realiza, assim, os ganhos voltam para a comunidade.

A doutrina cooperativista constituiu um diferencial societário às cooperativas, porém, não se pode perder de vista que estas têm também fins econômicos, que no

ramo financeiro se medem pela variedade, qualidade e preço dos serviços postos à disposição dos cooperados, e sem esses atrativos não se mantém no mercado (Meinen, 2016). Logo, para a perenidade de qualquer cooperativa, requer a convergência indissolúvel de valores e princípios universais do movimento com as regras de mercado, estadas ditadas, sobretudo pela competência profissional e pelo resultado econômico. A ausência de qualquer desses elementos ou inviabiliza a cooperativa como empresa ou a desvirtua quanto a sua natureza (Meinen, 2016).

### 2.3 Cooperativismo de Crédito e Sustentabilidade

As cooperativas são organizações que possuem a sustentabilidade como parte integrante dos seus valores. Os bancos cooperativos já provaram sua eficiência na gestão positiva em crises financeiras e têm atraído a atenção de economistas e pesquisadores, tentando calcular correlações e peculiaridades da gestão (Viana, 2016). Cepinskis, Zirgūtis e Zirgūtiene (2014) citam que as cooperativas financeiras, como as de crédito, são impulsionadoras do desenvolvimento sustentável por meio do empoderamento da comunidade, sendo instituições de valor para suas partes interessadas, enquanto as instituições comerciais tradicionais são para seus acionistas.

O cooperativismo de crédito tem se destacado em muitos países como modelo de atuação sustentável e eficiente mesmo em face das grandes instituições financeiras. Para Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul (Sescoop, 2016), os momentos de crise evidenciam essa característica. Em geral, as cooperativas de crédito mostram maior resiliência aos movimentos típicos desta fase disruptiva, como quebra de confiança, aumento dos *spreads* de risco e fuga de depósitos.

As cooperativas, conforme Viana (2016), por meio de seus valores e princípios e pelo seu modelo de negócio, internalizam a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável, convertendo ambos em uma parte essencial da sua especificidade em relação ao resto das organizações econômicas desde a perspectiva da sustentabilidade.

No contexto atual de crise econômica e reestruturação do setor financeiro, as cooperativas de crédito devem aumentar sua eficiência, reforçar sua solvência e competir no negócio bancário sem perder a sua própria identidade, conforme Cotón e Castro (2011). Dentro do sistema bancário, as cooperativas de crédito, pela sua natureza e princípios, estão em uma posição mais próxima dos valores e dimensões da sustentabilidade do que qualquer outra instituição de crédito (Viana, 2016).

Estudos recentes indicam que existem cooperativas de crédito no Brasil com diferentes níveis de sustentabilidade (Stefano & Alberton, 2018). Com um foco na sustentabilidade econômica, a exemplo de Leismann e Carmona (2009) que, por meio das demonstrações contábeis, identificam cinco níveis de sustentabilidade financeira intrassetorial de cooperativas de crédito, classificadas como precária, baixa, média, alta

e excelente sustentabilidade. Da amostra total, por mais que a grande maioria esteja classificada como excelente (39%) e alta (34,8%) sustentabilidade, existem cooperativas com média (10,7%), baixa (11,8%) e precária (3,7%) sustentabilidade financeira.

A atenção ao pilar sustentabilidade econômica destaca-se na maioria dos estudos. Borges, Benedicto e Carvalho (2014) propõem um modelo de utilização da análise fatorial para identificação dos principais indicadores de avaliação de desempenho econômico-financeiro em cooperativas de crédito de Minas Gerais, a fim de auxiliar os gestores na tomada de decisões para sustentabilidade econômica da organização. Estando esta sob a forma de cooperativa de crédito, o desempenho deve ser medido de maneira distinta das instituições de crédito convencionais, haja vista o caráter de sociedade civil que apresenta fins econômicos, mas não lucrativos. O aspecto operacional principal é a sustentabilidade financeira por meio da prestação adequada de serviços aos associados.

De forma geral, os estudos correlatos destacam que diversas cooperativas priorizam o pilar econômico da sustentabilidade, secundariamente os demais pilares, não obtendo o equilíbrio para se tornar uma vantagem competitiva.

### 3 Procedimentos Metodológicos

O estudo foi aplicado em uma instituição financeira cooperativa, com sede no estado do Paraná. A cooperativa de crédito, selecionada por acessibilidade e conveniência, apresenta em seus princípios e valores os pressupostos da sustentabilidade e cooperativismo.

No que se refere à classificação, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, com abordagem quantitativa, com fins descritivos. Quanto aos procedimentos, utiliza-se pesquisa documental e levantamento por meio de questionário semiestruturado, adaptado de Viana (2016) e Teixeira (2016). O instrumento de coleta de dados foi composto por informações sobre perfil dos respondentes (gênero, idade, escolaridade, formação acadêmica, tempo na instituição e na função atual, e setor de atuação) e por questões relacionadas ao nível de sustentabilidade da instituição nos âmbitos sociais, econômicos e ambientais (TBL).

No que se refere à temporalidade, caracteriza-se como pesquisa de dados transversais, uma vez que foi aplicado de forma única no período de 26 de junho de 2018 a 05 de julho de 2018, por meio do uso de plataforma de pesquisa online *Google Apps*, e os resultados avaliados por meio do *software* SPSS.

Os colaboradores participantes foram selecionados pela posição hierárquica, sendo o público-alvo da pesquisa os 53 colaboradores que atuam em cargos de gestão na cooperativa, nas funções de: gerentes de agência, gerentes administrativos e financeiros, assessores, gerentes regionais de desenvolvimento, diretores e presidência, estabelecendo-se como critério base estar atuando há mais de um ano na instituição.

A pesquisa limitou-se aos gestores, ponderando a perspectiva destes profissionais atuarem de forma direta como atores e responsáveis para que ações voltadas à sustentabilidade sejam desenvolvidas e implementadas. Dos 53 questionários aplicados aos gestores na organização, obteve-se o retorno de 49 questionários válidos, sendo que quatro não retornaram, o que demonstra ser uma amostra aceitável (92,45% de retorno).

## 4 Apresentação e Análise dos Resultados

### 4.1 Caracterização do Objeto de Estudo e Características dos Respondentes

Trata-se de uma cooperativa de crédito que possui em sua missão valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade. Esta cooperativa atua no interior do estado do Paraná, possui 17 agências, 239 colaboradores, com R\$ 13,7 milhões de resultados e 29.168 associados. Outras cooperativas do mesmo sistema atuam nos estados brasileiros: Acre, Alagoas, Bahia, Ceará, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe e Tocantins.

Apresenta-se a caracterização dos 49 respondentes. As características demográficas contemplam os aspectos de gênero, faixa etária, escolaridade, área de formação acadêmica, tempo que atua na instituição, tempo que atua na função atual de liderança e setor em que atua, apresentados nas Tabelas 1 e 2.

**Tabela 1.** Representação da amostra selecionada - perfil pessoal

Variável	Tipo	Frequência	Percentual
<b>Gênero</b>	Feminino	18	36,7
	Masculino	31	63,3
<b>Faixa etária</b>	Até 28 anos	9	18,4
	29 a 38 anos	32	65,3
	39 a 48 anos	5	10,2
	49 a 58 anos	2	4,1
	Acima de 58 anos	1	2,0
<b>Escolaridade</b>	Ensino superior	8	16,3
	Pós-graduação	40	81,6
	Mestrado	1	2,0
<b>Área de formação acadêmica</b>	Ciências sociais aplicadas	25	51,0
	Humanas	4	8,2
	Exatas	20	40,8

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

Quanto ao perfil pessoal dos pesquisados, em sua maioria, são do gênero masculino, representado 63,3% da amostra. Apesar de existir um número de certa forma expressivo de mulheres, os homens ainda são a maioria nos cargos de gestão. A faixa etária preponderante está entre 29 e 38 anos, com 65,3% de representatividade, o que expressa jovialidade na gestão. No que se refere à escolaridade, a maioria (81,6%) é composta por pós-graduados e a área de formação se concentra basicamente entre as ciências sociais aplicadas (administração, ciências contábeis, economia e secretariado executivo) e exatas (engenharias), com apenas 8,2% na área de humanas.

**Tabela 2.** Representação da amostra selecionada - perfil institucional

Variável	Tipo	Frequência	Porcentual
<b>Tempo que atua na instituição</b>	Até 3 anos	4	8,2
	4 a 6 anos	14	28,6
	7 a 9 anos	9	18,4
	10 a 12 anos	14	28,6
	Acima de 13 anos	8	16,3
<b>Tempo que atua na função atual</b>	Até 3 anos	25	51,0
	4 a 6 anos	18	36,7
	7 a 9 anos	4	8,2
	10 a 12 anos	2	4,1
<b>Sector em que atua</b>	Administrativo	28	57,1
	Negocial	21	42,9

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

No que se refere ao relacionamento institucional, analisando o tempo em que atuam na instituição, as maiores concentrações estão em duas faixas de tempo, sendo 28,6% entre 4 e 6 anos e o mesmo percentual de 10 a 12 anos, o que representa colaboradores com importante vivência no sistema cooperativo e baixa rotatividade, o que é reforçado pelo percentual expressivo de 63% de colaboradores com mais de 07 anos na instituição.

No que se refere ao tempo em que atuam na função atual de gestor, 51,0% possui até 3 anos na função, o que permite concluir que a maioria assumiu novos cargos recentemente, reflexo do crescimento da cooperativa. Percebe-se também baixa rotatividade na função, já que 49% atuam entre 4 a 12 anos na mesma função, o que representa experiência na gestão. Quanto ao setor de atuação, 57,1% atuam no administrativo e 42,9% na área negocial.

## 4.2 Análise Geral de Desempenho

A análise descritiva permite avaliar as médias, desvios-padrão dos escores e as medidas de confiabilidade, tratadas com o *Alfa de Cronbach* (Hair Júnior, Babin, Money, & Samouel, 2005).

O questionário utilizado, adaptado de Viana (2016) e Teixeira (2016), é composto por 30 questões, no entanto sem uma definição *a priori* de quais questões pertencem a cada elemento do TBL - aqui denominados constructo ambiental, social e econômico. Procedeu-se, portanto, uma classificação por constructo de acordo com a característica de cada questão, a qual foi submetida ao teste de validade interna, por meio do *Alfa de Cronbach*, cujo resultado está apresentado na Tabela 3, juntamente com o número de questões direcionadas para cada dimensão. O *Alfa de Cronbach* é uma medida de confiabilidade, com variação de 0 a 1, sendo o limite inferior de aceitabilidade os valores de 0,60 a 0,70 (Hair Júnior *et al.*, 2005).

**Tabela 3.** Estatística de confiabilidade - Alfa de Cronbach

Variável	Alfa de Cronbach	nº de itens
Social	0,921	17
Ambiental	0,891	6
Econômico	0,825	7

Fonte: Resultados da Pesquisa.

A Tabela 3 permite análises comparativas dos três pilares para sustentabilidade, nas dimensões correspondentes e em conjunto ao *Alfa de Cronbach*, ao qual se pode afirmar que todas as variáveis se apresentaram significativas com resultados superiores a 0,7, o mínimo necessário para confiabilidade do estudo. Todas apresentaram confiabilidade superior a 0,8, níveis aceitáveis para Hair Júnior *et al.* (2005), o que torna o instrumento de pesquisa confiável.

Apresentam-se frequências, médias e desvio padrão ligados às três dimensões do TBL, quanto a ações, gerenciamento e aderência prática à definição da variável pela cooperativa, na visão dos gestores. Na Tabela 4 têm-se os resultados sobre o pilar econômico.

Na Tabela 4, considerando a representação das médias, obteve-se uma média geral 3,350, sendo o menor score médio 3,02 e o maior 3,59, em que pode-se inferir que, na avaliação dos gestores, a cooperativa tende a estar entre dois estágios, caracterizando-se pela existência de ações, indicadores e processos e havendo espaço para melhorias (3), com resultados que atendem às expectativas (4). A maior avaliação foi na “questão ética, cumprimentos de normas oficiais e internas”, que se trata de uma exigência da cooperativa e também do Banco Central do Brasil, passível de punição ou demissão pelo descumprimento desta.

Em um contexto geral, dentre as variáveis econômicas avaliadas e ao gerenciamento do impacto da cooperativa no desenvolvimento local, mantendo os recursos na região e melhorando a qualidade de vida, a promoção da educação financeira do associado e a gestão das sobras visando crescimento e mais soluções para os associados, foram as mais bem avaliadas pelos gestores, indicando que a cooperativa

**Tabela 4.** Pilar econômico

Variável	Frequência (%)					Média	Desvio-padrão
	0	1	2	3	4		
Questão ética, cumprimentos de normas oficiais e internas	-	-	6,1	28,6	65,3	3,592	0,6096
Desempenho econômico com o foco nos associados e na manutenção da viabilidade econômica da cooperativa	-	-	6,1	55,1	38,8	3,327	0,5912
Gestão das sobras visando crescimento e soluções para os associados	-	4,1	4,1	22,4	69,4	3,571	0,7638
Aderência ao conceito de economia real	2	2	18,4	46,9	30,6	3,02	0,8777
Impacto no desenvolvimento local	-	2	8,2	32,7	57,1	3,449	0,7377
Educação financeira do associado	-	-	14,3	36,7	49,0	3,347	0,7232
Crédito responsável	2	4,1	8,2	49,0	36,7	3,143	0,8898
<b>Estatística do pilar econômico</b>	<b>0,84</b>	<b>1,32</b>	<b>12,0</b>	<b>46,7</b>	<b>39,14</b>	<b>3,350</b>	<b>0,7419</b>

Legenda: 0. Não há ações; 1. Não há ações, mas o tema está em discussão; 2. Sim, há ações esporádicas, mas não há indicadores e processo para mensuração e gerenciamento; 3. Sim, há ações, indicadores e processos de gerenciamento, mas ainda há espaço para melhorias; 4. Sim, há ações, indicadores e processos de gerenciamento e os resultados atendem as expectativas. (-) sem resposta.

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

tende a ter ações, indicadores e resultados promovidos pela cooperativa que atendem às expectativas (4).

Avaliando as variáveis com maior frequência percentual no item 3, como as que tendem a ter ações, indicadores e processos de gerenciamento, mas ainda com espaço para melhorias, estão o gerenciamento do desenvolvimento econômico com foco nas necessidades financeiras dos associados e na manutenção da viabilidade econômica da cooperativa; a gestão do crédito responsável, aquele que traz benefícios e não prejudica o associado na sua capacidade de pagamento, visando a um relacionamento de longo prazo; e as ações gerenciadas voltadas ao conceito de economia real, com foco no financiamento produtivo das comunidades e não no mercado de alto risco e especulativo (Viana, 2016), sendo inclusive esta a variável com a menor média de avaliação do pilar econômico, sendo 3,02, com maior incidência da visão de ações esporádicas, sem gerenciamento (2) com 18,4%. Dentre as demais escalas 0 e 1 que indicam não haver ações (0) e estarem em discussão (1), nenhuma das variáveis analisadas obteve maior frequência.

Na Tabela 5 estão apresentados os resultados relacionados ao pilar social.

**Tabela 5. Pilar social**

Variável	Frequência (%)					Média	Desvio- padrão
	0	1	2	3	4		
Educação, formação e informação	-	-	8,2	51	40,8	3,327	0,6254
Interesse pela comunidade	-	-	8,2	44,9	46,9	3,388	0,6395
Intercooperação	-	4,1	24,5	46,9	24,5	2,878	0,9272
Missão sistêmica	-	-	16,3	59,0	34,0	3,184	0,6974
Cooperativismo como objetivo social	-	-	6,1	75,5	18,4	3,122	0,4845
Capacitação de associados	-	-	8,2	40,8	51,0	3,429	0,6455
Governança corporativa	-	4,1	8,2	32,7	55,1	3,388	0,8118
Mecanismos de escuta e prestar contas para todos os públicos de interesse da cooperativa	-	-	16,3	26,5	57,1	3,408	0,7615
Diversidade de perfis entre os conselheiros	-	4,1	12,2	55,1	28,6	3,082	0,7593
Inclusão financeira	-	2,0	14,3	46,9	36,7	3,184	0,7548
Satisfação do associado	-	-	8,2	61,3	30,6	3,224	0,5868
Satisfação dos colaboradores, pesquisa de clima organizacional	-	-	12,2	40,8	46,9	3,347	0,6938
Diversidade de perfis entre os colaboradores	2	4,1	6,1	44,9	42,9	3,224	0,8959
Capacitação dos colaboradores em cooperativismo e sustentabilidade	-	-	10,2	57,1	32,7	3,224	0,6213
Programas e ações de responsabilidade social	-	2,0	8,2	49,0	40,8	3,286	0,7071
Articulação regional com diferentes entidades	-	-	12,2	40,8	46,9	3,347	0,6938
Compras sustentáveis	8,2	6,1	24,5	30,6	30,6	2,694	1,2111
<b>Estatística do pilar social</b>	<b>0,58</b>	<b>1,75</b>	<b>9,33</b>	<b>38,78</b>	<b>49,56</b>	<b>3,220</b>	<b>0,7363</b>

Legenda: 0. Não há ações; 1. Não há ações, mas o tema está em discussão; 2. Sim, há ações esporádicas, mas não há indicadores e processo para mensuração e gerenciamento; 3. Sim, há ações, indicadores e processos de gerenciamento, mas ainda há espaço para melhorias; 4. Sim, há ações, indicadores e processos de gerenciamento e os resultados atendem as expectativas. (-) sem resposta.

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

Ao analisar a Tabela 5 e a partir das médias, obteve-se 3,220, com o menor *score* médio 2,694 e o maior 3,429, podendo-se inferir que, na visão dos gestores, a cooperativa tende a estar entre dois estágios, caracterizando-se pela existência de ações, indicadores e processos, havendo espaço para melhorias (3), e com resultados que atendem as expectativas (4).

Em um contexto geral dentre as variáveis sociais, as que tendem a ter ações, indicadores e resultados promovidos pela cooperativa que atendem as expectativas (4), estão as questões voltadas a: “capacitação dos associados”, visando que participem de forma efetiva na gestão e no desenvolvimento da cooperativa, com a melhor média dentre as variáveis avaliadas neste pilar 3,429. Um dos princípios do cooperativismo é a capacitação dos cooperados e, na análise documental da organização, observaram-se diversos cursos, treinamentos e palestras com os cooperados, isso pode ter contribuído para a média obtida nesse quesito. Observam-se na análise documental: mecanismos de ouvidoria e prestação de contas para todos os públicos de interesse da cooperativa (associados, colaboradores, fornecedores, comunidade, etc.); gerenciamento da governança corporativa, pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os cooperados, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle; o princípio do cooperativismo “Interesse pela comunidade”; o gerenciamento do nível de satisfação dos colaboradores, já que o sistema é uma organização “feita de pessoas para pessoas” e ter colaboradores satisfeitos e engajados torna-se importante; e gerenciamento da articulação regional da cooperativa com diferentes entidades como associações comerciais, entidades filantrópicas, órgãos públicos e organizações de ensino, auxiliando no desenvolvimento da região.

Em relação a “compras sustentáveis”, obteve-se a menor média com 2,694. Isso representa ações esporádicas, mas não há indicadores e processos para mensuração e gerenciamento da cooperativa, ou seja, a cooperativa pela avaliação dos gestores pesquisados não possui políticas para as compras sustentáveis de insumos para o dia a dia da organização.

Dentro desse contexto, avaliando as variáveis com maior frequência no item 3, como as que tendem a ter ações, indicadores e processos de gerenciamento, mas ainda com espaço para melhorias pela cooperativa estão: ações voltadas ao papel das cooperativas em prestar serviços financeiros baseado em valores, em prol do bem-estar comum; ações para compreender as necessidades do associado e gerenciar seu grau de satisfação; gerenciamento adequado para o alcance do propósito para além do resultado econômico, atendendo a missão do sistema de valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda, e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade; gerenciamento de ações para capacitação constante dos colaboradores em relação ao cooperativismo e à sustentabilidade, pois contribui para a manutenção da cultura organizacional; ter diversidade de perfis entre os conselheiros (idade, gênero, experiência, ramo, formação, etc.), o que ajuda a representar os interesses dos diferentes associados de forma que haja melhoria na qualidade de vida deles e da comunidade;

Além desse, destacam-se também as ações voltadas ao princípio do cooperativismo “Educação, formação e informação”; gerenciamento de iniciativas de responsabilidade social; ações voltadas ao princípio da intercooperação através de estruturas locais, regionais, nacionais e até internacionais (ACI, 2018); ações e gerenciamento de inclusão financeira com agências em localizações de difícil acesso, públicos de baixa renda, públicos que não tinham acesso e ter ações específicas para inclusão de mulheres, jovens ou idosos; diversidade de perfil dos colaboradores e líderes (pessoas com deficiência, diferentes etnias, crenças, mulheres), dar preferência por comprar produtos e serviços com características socioambientais.

Dentre estas, destaca-se como a melhor avaliada, no âmbito social, com frequência de 75,5% no item 4, a gestão de ações para atingir a definição de que as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores, visando diminuir desigualdades sociais, facilitar o acesso aos serviços financeiros e difundir o espírito de cooperação, como também observado no estudo de Viana (2016).

Destaca-se como a variável com a menor média de avaliação do pilar 2,694, dar preferência por comprar produtos e serviços com características socioambientais, por exemplo: proveniente da região de atuação, fornecido por associado, com atenção às condições de trabalho da mão de obra empregada na fabricação, maior eficiência no uso de recursos naturais. A Tabela 6 permite analisar as variáveis envolvidas no pilar ambiental.

A partir das médias, obteve-se 2,765, sendo o menor *score* médio 2,469 e o maior 3,020, podendo-se inferir que, na visão dos gestores, a cooperativa tende a estar entre dois estágios caracterizando-se pela existência de ações esporádicas, mas sem mensuração e gerenciamento (2) e existência de processos, havendo espaço para melhorias (3), pois as médias estão entre essas duas escalas de percepções.

Dentre as variáveis ambientais avaliadas, foram consideradas pelos gestores como as melhores avaliadas, diferentemente dos pilares anteriores as que tendem a ter ações, indicadores e processos de gerenciamento, mas ainda há espaço para melhorias (3), as questões voltadas a fomentar o financiamento de iniciativas socioambientais, como adequação ambiental, ecoeficiência, agricultura orgânica, reflorestamento, microcrédito e agricultura familiar, inclusive está com a melhor média dentre as variáveis avaliadas neste pilar 3,020; o cumprimento de normas e políticas ambientais; as ações de relato de informações socioambientais para auxiliar o associado na tomada de decisão; a adoção de política de responsabilidade socioambiental, como trata a resolução 4.327 de 2014 do CMN/BACEN (Bacen, 2018).

**Tabela 6.** Pilar ambiental

Variável	Frequência (%)					Média	Desvio-padrão
	0	1	2	3	4		
Relato de informações socioambientais ao associado	2,0	6,1	24,5	49	18,4	2,755	0,9021
Financiamento de iniciativas socioambientais	-	2,0	22,4	46,9	28,6	3,020	0,777
Adoção de política de responsabilidade socioambiental	-	4,1	22,4	44,9	28,6	2,98	0,8289
Impactos ambientais diretos gerados pelas atividades da cooperativa	2,0	2,0	38,8	38,8	18,4	2,694	0,8709
Conscientização na área ambiental	4,1	8,2	38,8	34,7	14,3	2,469	0,9811
Possuir regras/normas/políticas de conduta na área ambiental	-	12,2	20,4	55,1	12,2	2,673	0,8512
Estatística do pilar ambiental	1,36	5,78	27,89	44,9	20,07	2,765	0,8685

Legenda: 0. Não há ações; 1. Não há ações, mas o tema está em discussão; 2. Sim, há ações esporádicas, mas não há indicadores e processo para mensuração e gerenciamento; 3. Sim, há ações, indicadores e processos de gerenciamento, mas ainda há espaço para melhorias; 4. Sim, há ações, indicadores e processos de gerenciamento e os resultados atendem as expectativas. (-) sem resposta.

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

Dentre estas, destaca-se como a mais bem avaliada no âmbito ambiental, com frequência de 55,1% no item 3, a existência de normas de conduta ambiental, no que tange a responsabilidades voltadas à educação ambiental, lixo, água, papel, energia. No que se refere à variável de ações de ecoeficiência e gerenciamento do impacto ambiental, como o consumo de energia (elétrica e combustíveis), de recursos naturais como o papel e a água, a geração de resíduos e a emissão de carbono, obteve-se a mesma frequência de respostas de 38,8% tanto na escala 2 como na 3, o que tende a indicar que existem ações esporádicas e espaço para melhorias.

Dentre as variáveis avaliadas pela maioria dos respondentes, no que tange à frequência como realizadas esporadicamente e sem gerenciamento, está além da variável ecoeficiência também as ações de aprendizagem para conscientização na área ambiental, sendo inclusive a variável com a menor média de avaliação do pilar ambiental (2,469).

Dentre as demais escalas 0 e 1 que indicam não haver ações (0) e estar em discussão (1), nenhuma das variáveis analisadas obteve maior frequência, apesar de que a frequência de respostas na escala 1 foi maior que nos demais pilares, podendo-se concluir ser este o pilar com mais variáveis consideradas como sem ações, mas, em discussão.

Na Tabela 7 apresentam-se os percentuais representativos em cada uma das notas de forma sintetizada por constructo e geral.

**Tabela 7.** Nível por pilar TBL e geral de sustentabilidade

Variável	Frequência (%)					Média	Desvio-padrão
	0	1	2	3	4		
Econômico	0,84	1,32	12,0	46,7	39,14	3,350	0,7419
Social	0,58	1,75	9,33	38,78	49,56	3,220	0,7363
Ambiental	1,36	5,78	27,89	44,90	20,07	2,765	0,8685
Geral	0,88	2,31	14,56	44,49	37,76	3,112	

Legenda: 0. Não há ações; 1. Não há ações, mas o tema está em discussão; 2. Sim, há ações esporádicas, mas não há indicadores e processo para mensuração e gerenciamento; 3. Sim, há ações, indicadores e processos de gerenciamento, mas ainda há espaço para melhorias; 4. Sim, há ações, indicadores e processos de gerenciamento e os resultados atendem as expectativas.

**Fonte:** Resultados da pesquisa.

Avaliando as médias entre os três pilares da TBL, obteve-se a melhor média 3,350 no pilar econômico, o que tende a concluir que na comparação entre os três pilares, a cooperativa apresenta um melhor nível de ações voltadas à sustentabilidade no âmbito econômico. O segundo trata-se do pilar social, com média de 3,220 e com o menor desvio-padrão da amostra de 0,7363; no que tange ao pilar ambiental, este obteve a menor média de 2,765.

Em relação à análise geral do desempenho da gestão da sustentabilidade como um todo, considerando os três pilares do TBL, tanto pela ótica da média, quanto pela maior frequência, as percepções dos gestores predominaram na escala 3, apontando que a cooperativa tende a ter ações, indicadores e processos de gerenciamento, mas ainda há espaço para melhorias.

Diante disso, nota-se que a cooperativa possui tratativas em relação aos aspectos sociais, econômicos e ambientais em função da média geral, apresentando ações, indicadores e gerenciamento dos pilares, por mais que ainda haja oportunidades de melhorias.

Viana (2016) analisou o desempenho em sustentabilidade de cooperativas de crédito por meio de um *framework*, considerando atributos específicos de cooperativas de crédito, concluindo que o desempenho médio das 34 cooperativas analisadas mostrou que possuem ações esporádicas em relação ao tema sustentabilidade, sendo necessária a adoção de indicadores e processos de gerenciamento formais. Isso indica que em relação à avaliação sistêmica, a cooperativa abrangida neste estudo apresentou melhor desempenho e nível de sustentabilidade.

Teixeira (2016) abordou o tema sustentabilidade em instituições financeiras convencionais, ao investigar as competências para sustentabilidade sob as perspectivas

social, ambiental e econômica em um banco comercial do estado do Paraná, em que constatou que este possui programas voltados às perspectivas do TBL e trata o contexto da sustentabilidade em sua missão, visão e valores.

## 5 Considerações Finais

Em relação ao objetivo proposto, conclui-se que de forma geral a cooperativa tende a apresentar ações, indicadores e processos de gerenciamento, mas ainda há espaço para melhorias. Logo, existem práticas de sustentabilidade, medição e gerenciamento, mas ainda há pontos que podem evoluir. A pesquisa aponta que, na cooperativa de crédito pesquisada, uma maior média nas respostas no pilar econômico, seguido dos pilares social e ambiental, ou seja, não se obteve o equilíbrio no TBL como seria a situação ideal para tornar-se um diferencial competitivo da sustentabilidade organizacional.

No que tange ao problema de pesquisa, no que se refere ao nível da sustentabilidade na cooperativa de crédito estudada, na visão dos gestores, pode-se concluir que dentro da escala proposta de 5 níveis, em ordem crescente do pior (0) para o melhor (4), a cooperativa tende a apresentar nível 3 de sustentabilidade, apresentando ações, indicadores e processos de gerenciamento.

Isso demonstra que a cooperativa vem buscando evoluir no que tange ao tema, vindo ao encontro das demandas de sua natureza cooperativa. Quanto à avaliação das variáveis ligadas aos pilares do *Triple Bottom Line*, verificou-se que a cooperativa tende a ter mais ações voltadas ao pilar econômico, com destaque à gestão das sobras de importância para a cooperativa e os associados. Em instituições financeiras é comum o destaque ao pilar econômico, porém essa visão pode ser mais bem compreendida em cooperativas de crédito.

O pilar social, apesar de não ser o mais bem avaliado, obteve destaque nas avaliações, principalmente no que tange à gestão de ações para atingir a definição de que as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores, visando diminuir desigualdades sociais, facilitar o acesso aos serviços financeiros e difundir o espírito de cooperação.

No que tange ao pilar ambiental, a cooperativa, apesar de já possuir posicionamento a respeito de algumas variáveis, como políticas e normas de responsabilidade socioambiental, é o pilar com maiores oportunidades de melhorias. As recentes discussões a respeito do tema em nível empresarial podem interferir nessa situação, porém as cooperativas, como instituições diferenciadas em função de sua missão, valores e princípios, tendem a se destacar também nesse âmbito.

Esse estudo pode auxiliar a cooperativa a avaliar seu nível de sustentabilidade e promover as evoluções necessárias, grande desafio das organizações. Cabe destacar a importância da capacitação dos *stakeholders* da cooperativa com a internalização dos valores e pressupostos da sustentabilidade organizacional, incorporando na cultura corporativa. O alinhamento e posicionamento estratégico devem considerar a sustentabilidade como vantagem competitiva, mas para isso deve visar ao equilíbrio nos pilares econômico, social e ambiental.

Além de poder auxiliar a cooperativa, objeto de estudo, este artigo agrega à comunidade acadêmica no que tange ao enriquecimento de estudos voltados ao tema sustentabilidade e cooperativismo. Outros estudos podem ser realizados com os diversos *stakeholders* da cooperativa para ampliar a perspectiva de avaliação da sustentabilidade organizacional, o seu alinhamento com a estratégia organizacional e as ações decorrentes destas.

## Referências

- Aliança Cooperativa Internacional. (2018). Recuperado em 25 de julho, 2018, de <https://www.ica.coop/es/node/13895>
- Banco Central do Brasil. 2018. *O que é cooperativa de crédito?*. Recuperado em 25 de julho, 2018, de <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>
- Bertuol, R., Cançado, A. C., & Souza, M. F. A. (2012). A prática dos princípios cooperativistas: um estudo de caso no Tocantins. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 1(2), 07-18.
- Blowfield, M. (2013). *Business and sustainability*. UK: Oxford.
- Borges, R. C., Benedicto, G. C., & Carvalho, F. M. (2014). Utilização da análise fatorial para identificação dos principais indicadores de avaliação de desempenho econômico-financeiro em cooperativas de crédito rural de Minas Gerais. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 16(4), 466-480.
- Carvalho, A. C. V., Stefano, S. R., & Munck, L. (2015). Competências voltadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. *Gestão & Regionalidade*, 31, 33-48.
- Cepinskis, J., Zirgūtis, V., & Zirgūtienė, S. (2014). Financial cooperatives as drivers for sustainable development in the knowledge economy. *Environmental Research, Engineering and Management*, 66(4), 38-50.
- Cotón, M. C., & Castro, N. R. (2011). Cooperativas de crédito y banca ética ¿un camino por explorar?. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72, 262-300.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 01-13.
- Elkington, J. (2012). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books.
- Gawlak, A., & Ratzke, F. A. (2010). *Cooperativismo: primeiras lições*. Brasília: SESCOOP.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development. *Academy of Management*, 20(4), 874-907.
- Gonçalves, M. F., Stefano, S. R., & Baccaro, T. (2017). A sustentabilidade organizacional e suas relações com a gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. *Revista de Administração da Unimep*, 15, 51-73.
- Hair Júnior, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154.
- Leismann, E. L., & Carmona, C. U. M. (2010). Cooperativas de crédito do Brasil: classificação em níveis de sustentabilidade financeira intrassetorial. *Contabilidade Vista & Revista*, 21(3), 49-72.

- Meinen, E. (2016). *Cooperativismo financeiro: virtudes e oportunidades*. Ensaios sobre a perenidade do empreendimento cooperativo. Brasília, Confedbrás.
- Meinen, E., & Port, M. (2012). *O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã*. Brasília: Confedbrás.
- Munck, L. (2013). *Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências*. São Paulo: Cengage Learning.
- Pies, M. P. (2016). Participação dos associados: um pilar estratégico de governança do cooperativismo. *Revista de Administração IMED*, 6(2), 221-236.
- Pinho, D. B. (2004). *O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária*. São Paulo: Saraiva.
- Sachs, I. (2008). *Desenvolvimento: incluyente, sustentável e sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Schardong, A. (2002). *Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade*. Porto Alegre: Rigel.
- Schneider, J. O. (1999). *Democracia, participação e autonomia cooperativa*. São Leopoldo: Unisinos.
- Savitz, A. W., & Weber, W. K. (2013). *Talent, transformation, and the triple bottom line*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2016). *Cooperativismo de crédito: boas práticas no Brasil e no mundo*. Brasília: Farol Estratégias em Comunicação.
- Stefano, S. R., & Alberton, A. (2018). Alignment between organization strategy and competencies for sustainability: proposition model for analysis. *Capital Científico*, 16(3), 117-130.
- Teixeira, G. (2016). *Competências para sustentabilidade: análise em instituição financeira do Paraná*. (Dissertação de mestrado). Unicentro, Guarapuava, PR, Brasil.
- Viana, C. L. (2016). *Desempenho de sustentabilidade de cooperativas de crédito: um estudo em um sistema cooperativo de crédito brasileiro*. (Dissertação de mestrado). Unisinos, Porto Alegre, RS, Brasil.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future* (the Brundtland report). Oxford: Oxford University Press.