

Responsabilidade Social em Tempos de Pandemia: Análise de Estratégias de Cooperativas Gaúchas a partir da Teoria dos *Stakeholders*

Social Responsibility in Pandemic Times: Analysis of the Strategies of Cooperatives in Rio Grande do Sul Based on the Stakeholder Theory

*Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen(1); Daniel Knebel Baggio(2);
Maria Margarete Baccin Brizolla(3)*

1 Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Unijuí, RS, Brasil.

E-mail: jucapssa@gmail.com | ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4146-8294>

2 Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Unijuí, RS, Brasil.

E-mail: baggiod@unijui.edu.br | ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6167-2682>

3 Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Unijuí, RS, Brasil.

E-mail: marga.brizolla@unijui.edu.br | ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5120-0729>

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 11, n. 2, p. 47-69, julho-dezembro, 2021 - ISSN 2237-7956

[Recebido: novembro 11, 2020; Aprovado: março 16, 2021; Publicado: março 28, 2022]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2021.v11i2.4360>

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

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

Resumo

Considerando os impactos socioeconômicos, organizacionais e territoriais da pandemia, a relevância e as práticas cooperativistas neste contexto e para o desenvolvimento territorial, e a relevância de estudos sobre responsabilidade social e *stakeholders*, este artigo busca analisar de que forma a responsabilidade social se configura no cooperativismo em tempos de pandemia à luz da teoria dos *stakeholders*. Para tanto, utilizou-se como metodologia de coleta de dados entrevistas aplicadas com gestores e colaboradores de quatro cooperativas do Rio Grande do Sul, e a análise de conteúdo para a interpretação dos dados. Os resultados evidenciam que a pandemia impactou nas dinâmicas de relacionamento dos *stakeholders*, condicionando que as cooperativas analisadas buscassem estratégias para conduzir ações de responsabilidade social, com base na gestão dos *stakeholders*. Tais estratégias incluem a otimização de processos e serviços organizacionais, com destaque para as tecnologias de informação e comunicação, bem como a implementação de estratégias cooperativas de solidariedade e de conscientização e prevenção da Covid-19 junto aos *stakeholders*. O estudo permite concluir que as estratégias de responsabilidade social, implementadas pelas cooperativas analisadas e aliadas à gestão dos *stakeholders*, contribuem para a sustentabilidade das cooperativas no cenário da pandemia.

Palavras-chave: Responsabilidade social, Teoria dos *stakeholders*, Cooperativismo

Abstract

Considering the socioeconomic, organizational and territorial impacts of the pandemic, the relevance and the cooperative practices in this context and for territorial development, and the relevance of studies on social responsibility and stakeholders, this article aims to analyze how responsibility social is configured in cooperativism in times of pandemic in the light of the stakeholder theory. To this end, interviews with managers and employees of four cooperatives in Rio Grande do Sul were used as the data collection methodology, and content analysis for data interpretation. The results show that the pandemic affected the dynamics of stakeholder relationships, conditioning the analyzed cooperatives to seek strategies to conduct social responsibility actions, based on stakeholder management. The strategies include the optimization of organizational processes and services, with emphasis on information and communication technologies, as well as the implementation of cooperative strategies of solidarity and awareness and prevention of Covid-19 with stakeholders. The study concludes that social responsibility strategies, implemented by the analyzed cooperatives and combined with stakeholder management, contribute to the sustainability of the cooperatives in the pandemic scenario.

Keywords: Social responsibility, Stakeholder theory, Cooperativism

1 Introdução

O contexto de mudanças constantes da pandemia – associada à doença infecciosa Covid-19, SARS-CoV-2 (Organização Mundial da Saúde 2020) – tem apresentado impactos diversos na saúde física e emocional das pessoas e em suas rotinas (Hassan, Hollander, Van Lent, & Tahoun, 2020; Nasciutti, 2020), nas dinâmicas de mercado e organizacionais (Rossoni, 2020; Yazbek, Raichelis, & Sant’Ana, 2020) e no desenvolvimento socioeconômico das diversas escalas territoriais (Dallabrida, Baggio, Zatera, & Cruz, 2020; Fernandes, 2020; França Filho, Magnelli, & Eynaud, 2020).

Diante desse cenário inconstante e de crise, que envolve as dinâmicas organizacionais e territoriais de desenvolvimento, em uma economia em que 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.

Como estratégia de sustentabilidade organizacional, a responsabilidade social – uma das principais linhas de pesquisa originadas da teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984) – com suas práticas voltadas ao ambiente interno, aos *stakeholders* e à comunidade (Dias, 2012; Porter & Kramer, 2005) – torna-se fundamental, requerendo uma gestão qualificada e inovadora, em nível de mercado e de sociedade.

Nesse contexto de pandemia e de crise, bem como de reflexão sobre a relevância dos valores humanos e colaborativos (Bartz, Turcato, Sausen, & Baggio, 2020), cabe destacar as cooperativas, cuja proposta básica é de agregar pessoas para cooperarem entre si visando benefícios comuns a todos, demonstrando a importância sistêmica do cooperativismo (Frantz, 2012; Sausen, Baggio, Roveda, & Brizolla, 2020). Destaca-se, ainda, a colaboração das cooperativas para geração de empregos, inclusão social e econômica, melhor distribuição de renda e desenvolvimento socioeconômico das comunidades (Bialoskorki Neto, 2012).

Além disso, até o momento não foram identificados estudos que tratam diretamente sobre a inter-relação da responsabilidade social em organizações com a abordagem dos *stakeholders*, com foco no cooperativismo e na pandemia da Covid-19. Assim, diante do contexto inconstante da pandemia e dos impactos que tem desencadeado nas organizações, em suas dinâmicas e seus diversos segmentos, esta lacuna de investigação abre precedentes para maior exploração acadêmico-científica desta temática. Deste modo, a contribuição desta pesquisa vem na direção de procurar oferecer alternativas práticas para o enfrentamento e a sustentabilidade das cooperativas e seus segmentos frente a este cenário. Assim, questiona-se: como as cooperativas e os *stakeholders* estão enfrentando o contexto da pandemia e de que forma elas podem garantir a sua sustentabilidade, com base na gestão dos seus *stakeholders*?

Considerando os aspectos apresentados, este artigo tem como objetivo analisar de que forma a responsabilidade social se configura no cooperativismo em tempos de pandemia à luz da teoria dos *stakeholders*, buscando identificar as estratégias de quatro cooperativas atuantes em diferentes municípios do estado do Rio Grande do Sul, implementadas neste contexto.

No campo teórico, o estudo busca, mediante a teoria dos *stakeholders*, preencher uma lacuna de investigação científica diante deste contexto dinâmico que demanda pesquisas voltadas para esta realidade, e de um segmento organizacional representativo, como o cooperativismo. No campo prático, a pesquisa oferece alternativas estratégicas para o enfrentamento e sustentabilidade das cooperativas, considerando a relevância de cada *stakeholder* e a ressignificação dos relacionamentos entre os *stakeholders* frente a este cenário.

Este artigo está organizado em seis seções, além desta introdução. A seção seguinte apresenta a fundamentação teórica, incluindo os impactos socioeconômicos e organizacionais da pandemia da Covid-19, a responsabilidade social e abordagem dos *stakeholders*, e a relevância e atuação cooperativista em tempos de pandemia. Na próxima seção consta o método do estudo. Na sequência, são apresentados e analisados os resultados, com destaque para os impactos da pandemia nos *stakeholders* das cooperativas analisadas, a tecnologia e a ressignificação dos relacionamentos entre os *stakeholders* e estratégias cooperativas complementares voltadas para os *stakeholders*. Por fim, são tecidas as considerações finais e as referências utilizadas para o estudo.

2 Fundamentação teórica

2.1 Impactos socioeconômicos e organizacionais da Covid-19

Comunicada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em janeiro de 2020, 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 uma separação já existente implicitamente, mas oculta: aquela entre economia e sociedade. Em alguns países, manifestou-se no discurso público pelo suposto conflito entre manter a atividade econômica e proteger a saúde da população (França Filho *et al.*, 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 (Rossoni, 2020). Não seria diferente para os estudos organizacionais e a área de

negócios. As mudanças decorrentes da crise da 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 e nos vínculos de emprego, gerando um clima 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 Produto Interno Bruto – PIB seria afetado de 3 a 6%, dependendo do país, impactando negativamente em economias de serviços, países mais dependentes do turismo e comércio exterior (Fernandes, 2020), e os 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 isso, a insegurança e a instabilidade nos empregos, o crescimento do trabalho informal, a redução de salários, as terceirizações e os contratos por prazos determinados (Yazbek *et al.*, 2020).

Na 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 de adesão e de investimentos quanto a este recurso (Barbosa, 2020; Castro, 2020; Cruvinel, 2020; Galindo Neto *et al.*, 2020).

Dessa 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, as estratégias a todos os envolvidos nas dinâmicas internas e externas de atuação organizacional; assegurar condições laborais justas (Rossoni, 2020).

Cumpra analisar o problema com base em uma estratégia de resiliência (Lapão, 2020). Paralelo a isso, 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 em diálogos com diferentes setores da sociedade (Nasciutti, 2020). Diante disso, o que mais se questiona nos debates acadêmico-científicos é sobre como ficarão os modos de gestão prevalecentes. 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. Diante

da crise do coronavírus, pautada pela separação entre economia e sociedade, impõe-se a tarefa de pensar diferente, ensejando um conjunto renovado de práticas de ação pública na fronteira entre economia, solidariedade, democracia e territorialidade (França Filho *et al.*, 2020).

É preciso que a política seja globalizada e a economia democratizada. Neste contexto, as práticas de responsabilidade social, fundamentais para a sustentabilidade organizacional perante o mercado e a sociedade (Dias, 2012), tornam-se ainda mais evidentes para que as empresas possam ressignificar as atuações perante agentes e contextos de atuação.

2.2 Responsabilidade social e abordagem dos *stakeholders*

A responsabilidade social traz implicações quando se trata de sua aplicabilidade nas organizações. Tais implicações vão desde a metodologia piramidal proposta por Carroll (1979), em que expõe que a empresa não precisa se voltar somente para o propósito social, mas sim desenvolver questões de ordem econômica, legal, ética e discricionária/voluntária, cada qual em sua proporção, e que não interfiram na integridade humana e no meio-ambiente; até a sua definição, como o compromisso dos negócios em contribuir para o desenvolvimento sustentável, trabalhando com empregados, suas famílias, comunidade local e sociedade para melhorar sua qualidade de vida (Dias, 2012).

A partir daí, a responsabilidade social aplicada às organizações traz reflexões para os atores envolvidos, demandando modificações quanto à maneira com que os *stakeholders* – definidos como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa (Freeman, 1984) – vem sendo tratados por organizações que pretendem se destacar em um contexto cada vez mais dinâmico e acirrado. Tais premissas partem da afirmação de que a responsabilidade social em organizações se constitui como uma evolução ou uma das principais linhas de pesquisa originadas da teoria dos *stakeholders*, uma vez que os *stakeholders* apresentam um papel fundamental na influência do desenvolvimento das ações de responsabilidade social e na definição das estratégias empresariais (Lopes, 2015).

A responsabilidade social das organizações a partir de seus *stakeholders* é factível, na medida em que os gestores entendem o significado da responsabilidade no contexto dos negócios (Clarkson, 1995). Partindo do pressuposto de que gestores e empreendedores que se engajam em iniciativas de responsabilidade social são capazes de conduzir as empresas a um caminho sustentável (Campos & Gallon, 2016); na gestão sustentada em *stakeholders*, a atenção deve estar voltada para *stakeholders*, políticas gerais e responsabilidade social na tomada de decisão (Clarkson, 1995).

O pressuposto básico da responsabilidade social pode, portanto, ser evidenciado como a legitimidade, o poder e o grau de urgência com o apoio social e político para

os negócios enquanto instituição, concedido pela sociedade em face do cumprimento das exigências e do atendimento das expectativas dos *stakeholders* identificados e prioritários em cada nível de performance (Donaldson & Preston, 1995).

A teoria dos *stakeholders* possui suas raízes principalmente na sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses de grupos específicos, podendo ser definida, de acordo com Freeman e McVea (2006), como a formulação e a implementação, pelos gestores, de processos que consideram o relacionamento entre os diversos atores e que visam satisfazer os grupos envolvidos com a empresa, com a finalidade central de promover o equilíbrio e integração de seus diferentes interesses, expectativas e necessidades.

Os *stakeholders*, de acordo com esta perspectiva, referem-se a indivíduos ou grupos de indivíduos que têm uma demanda legítima sobre a empresa, estabelecida por meio de relações de troca (Prado, Ventura, & Martinelli, 2012). A partir deste pressuposto, a principal tarefa nesse processo é a de gerenciar e integrar os relacionamentos e os interesses de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos, de modo a assegurar o desempenho da empresa no longo prazo. Trata-se de uma abordagem administrativa que enfatiza o gerenciamento ativo do ambiente dos negócios, dos relacionamentos entre os participantes, e a consequente promoção dos diferentes interesses.

Deste modo, a forma como as organizações interagem com seus *stakeholders* rotineiramente denota sua capacidade de gestão, levando em conta a habilidade de lidar com as pressões de incerteza e escassez em seu ambiente, bem como de superar conflitos e fortalecer relações eficientes mediante as ferramentas de que dispõem (Anese, Costa, & Rossetto, 2018). Neste cenário, Mitchell, Agle e Wood (1997) classificam três tipos de relações que cada *stakeholder* estabelece com a organização, com base na urgência em ser atendido, no poder de afetá-lo e na legitimidade de suas demandas, sendo priorizados os *stakeholders* definitivos, ou seja, que concentram essas características, contudo, sem que a organização deixe de atender as demandas dos demais *stakeholders*.

Desta forma, consideradas um dos principais desafios da gestão, as relações com os *stakeholders* condicionam as decisões dos gestores pressionados para resultados imediatos, enquanto procuram desenvolver práticas socialmente responsáveis (Lopes, 2015). Neste cenário, surgem diversas definições e dimensões desta responsabilidade, desde defini-la como o compromisso das empresas com os seus empregados e clientes, passando pela normatização de seus procedimentos internos, chegando ao compromisso com a sociedade, direitos humanos, preservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável (Porter & Kramer, 2005). O debate oscila entre uma abordagem substantiva sobre a expansão das responsabilidades organizacionais junto à sociedade e um enfoque instrumental estratégico, em que essas iniciativas podem gerar diferenciais competitivos para as organizações.

Independente da abordagem subjacente às ações, empresas que adotam uma gestão socialmente responsável têm buscado um posicionamento enquanto agentes de mudança. Esta forma de gestão tem sido caracterizada pelo acréscimo de condicionantes sociais, que não estão em conflito com o que está previamente estabelecido e pela transparência, coerência e compromisso entre teoria e prática (Srouf, 2005). Assim, a gestão socialmente responsável envolve um posicionamento e a adoção de medidas efetivas, que possam estabelecer relações positivas com os públicos com os quais interage, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e de suas relações, inclusive com o meio ambiente.

A responsabilidade social nas organizações atua como parte integrante de um contexto maior, em que a responsabilidade abarca não só o lucro econômico como pilar para as decisões de viabilidade das práticas sustentáveis (Dias, 2012; Kumer, Vestena, Perlin, Rossato, & Gomes, 2020), mas considera outras dimensões da relação entre empresa e sociedade. Neste contexto, a legitimidade social, mesmo quando orientada por princípios econômicos em um cenário mercadológico competitivo, tem potencial de gerar resultados concretos e positivos para a imagem e reputação das empresas e promover a conscientização e desenvolvimento de práticas transformadoras. Assim, busca-se uma aliança entre imagem e substância, discurso e prática, no sentido de constituir uma identidade vinculada à sustentabilidade (Srouf, 2005), satisfazendo as necessidades da geração presente, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades (Gray, 2002).

Portanto, empresas conscientes reconhecem que *stakeholders* são meios e fins e que cada um contribui para criar valor global, precisando se desenvolver para que o negócio alcance a finalidade. Reconhecem cada *stakeholder* e interconexão e precisam criar valor com e para todos os *stakeholders*, tratando cada parte como um todo integrado (Kislansky, 2018; Kumer *et al.*, 2020). Considerando que a responsabilidade social é compromisso das cooperativas (Kumer *et al.*, 2020; Sartor & Knuppel, 2016), evidenciada em seus princípios (ACI, 1995), e que o resgate dos valores humanos nunca esteve tão evidente, que são resgatados na coletividade, que, por sua vez, possibilita a ação coletiva com base na cooperação (Nasciutti, 2020), cabe destacar a relevância das cooperativas nesse panorama.

2.3 Relevância e atuação cooperativista em tempos de pandemia

Frente ao 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, define-se a cooperação pela capacidade de planejar, gerir e executar estratégias e ações em conjunto ou alinhadas (Büttenbender, 2017). Desta forma, a cooperação valoriza as relações humanas, aumenta confiança e credibilidade, produz aprendizagens e identidades,

defende interesses comuns, fortalece marcas, gera ganhos de escala, possibilita acesso a mercados, amplia a competitividade e tonifica os arranjos institucionais, produzindo benefícios internos e para 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; fortalecer e ampliar tecnologias de informação e conhecimento (Büttenbender, 2017).

As cooperativas – que adotam o desenvolvimento cooperativo na essência – atuam 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).

Assim, a integração de *stakeholders* é um dos pilares que as cooperativas procuram implementar em suas atividades e rotinas. Para otimizar integração, estratégias e práticas de gestão, procuram contemplar todos os *stakeholders* em suas dinâmicas internas e externas. Evidencia-se 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 atuação de todos os membros cooperativistas.

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 (Bialoskorki Neto, 2012). Além disso, os princípios cooperativistas, preconizados em 1995 e coordenados pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI, conforme consta no Portal do Cooperativismo Financeiro (2020), reafirmam a essência humana e colaborativa cooperativista. São eles:

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 possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das 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.

Esses 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, as decisões tomadas e as práticas implementadas. Na base de tais princípios está o propósito. Por meio de um propósito evolutivo, uma empresa inspira, envolve e energiza os seus *stakeholders* (Kislansky, 2018).

Transformações internas, por sua vez, refletem em transformações mais concretas e amplas voltadas para o desenvolvimento das cooperativas, do mercado cooperativista e da sociedade como um todo. Assim, na base do planejamento estratégico cooperativista, consta a abordagem sistêmica, refletida em práticas que buscam otimizar um dos objetivos principais do cooperativismo: entregar a missão, procurando contemplar todos os seus *stakeholders*. A visão sistêmica dos *stakeholders* é, portanto, parte fundamental do cooperativismo.

Deste modo, o papel do cooperativismo para o desenvolvimento dos territórios (Bialoskorki Neto, 2012; Frantz, 2012) e a essência do cooperativismo, com base no equilíbrio entre as dimensões econômica e social (Sartor & Knuppel, 2016) e na colaboração e na integração (Büttenbender, 2017), refletida nos princípios cooperativistas (ACI, 1995); são aspectos que tornam o cooperativismo objeto de estudo relevante, especialmente neste contexto que demanda o resgate e a aplicação de valores humanos e de cooperação, tanto em nível de mercado, como em nível de sociedade.

3 Método

Este estudo é social e qualitativo. 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). Qualitativo, uma vez que 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, pois abre precedentes para uma maior exploração acadêmico-científica quanto à responsabilidade social e a teoria dos *stakeholders* e a sua aplicabilidade no cooperativismo, frente ao contexto da pandemia. Descritiva, uma vez que propõe 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 sobre as temáticas abordadas, utilizou-se como instrumento de coleta entrevistas semiestruturadas, contendo questões com base no panorama socioeconômico e organizacional da pandemia (Fernandes, 2020; França *et al.*, 2020), na responsabilidade social com foco na teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984) e nos princípios (ACI 1995), e na relevância territorial do cooperativismo (Bialoskorki Neto, 2012; Frantz, 2012).

As entrevistas foram aplicadas individualmente a gestores e colaboradores – nos cargos de gerente de marketing, assessor de comunicação, assistente de negócios e psicólogo de saúde ocupacional – de quatro cooperativas – agropecuária e industrial, de energia, de crédito e de saúde – de diferentes municípios do estado do Rio Grande do Sul. Desta forma, trata-se de um estudo multicaso, uma vez que a pesquisa utiliza mais de um caso para sustentar a mesma teoria (Yin, 2015). As cooperativas analisadas foram definidas em razão de sua relevância e representatividade em suas comunidades de atuação e no estado.

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. Também são evidenciados faturamento 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. Esses dados demonstram a expressividade do cooperativismo gaúcho, inclusive, em nível nacional.

Para a análise e interpretação dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, que considera: 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 a análise de conteúdo por categorias – impactos da pandemia nos *stakeholders* e nas cooperativas analisadas, tecnologia e ressignificação dos relacionamentos entre *stakeholders* e estratégias cooperativas complementares voltadas para os *stakeholders*. Esta tipologia de análise consiste em desmembramentos do conteúdo em unidades e em reagrupamentos analógicos, destacando a categorização, a descrição das categorias, as inferências e a interpretação dos resultados (Bardin, 2018).

Para esta categorização, a fundamentação teórica – consequências do panorama socioeconômico e organizacional frente à pandemia da Covid-19, a responsabilidade social com base na teoria dos *stakeholders* e a relevância e atuação do cooperativismo no contexto de pandemia – foi inter-relacionada com os dados coletados, destacando as falas dos respondentes das cooperativas analisadas neste estudo.

4 Resultados e Discussão

4.1 Impactos da pandemia nos *stakeholders* e nas cooperativas analisadas

Em meio ao contexto marcado pela crise global de saúde (OMS, 2020), o relacionamento entre *stakeholders* 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 cooperativa, seus gestores e colaboradores, e com seu público-alvo, os associados” (assessor de comunicação da cooperativa de energia). Conforme o assessor, “a pandemia exigiu uma adaptação rápida à cultura do atendimento presencial e pessoal, tão característico das cooperativas”.

Como consequência da pandemia, enquanto 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).

Além disso, “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. Não houve redução do quadro por desligamento, mas sim revezamento. Alguns colaboradores 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).

Devido às orientações da OMS (2020), a suspensão de eventos e encontros presenciais impactou os mais diversos segmentos. “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 atuante na cooperativa de saúde, “o projeto se mantém, porém, palestras, treinamentos, dia da corrida, que a gente teria, todos estes eventos foram adiados”. Assim como, “o 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. O 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 em que costumamos participar, 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).

Do mesmo modo, os atendimentos presenciais 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, estão acontecendo de forma remota”.

Medidas preventivas também prejudicaram atividades comunitárias. “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 esse *stakeholder*: “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 como podemos tratar e melhorar”.

Por fim, a pandemia, que impactou nas dinâmicas de relacionamento dos *stakeholders* (Fernandes, 2020; França Filho *et al.*, 2020), condicionou que as cooperativas buscassem estratégias para conduzir ações de responsabilidade social com foco na gestão dos *stakeholders* (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Lopes, 2015; Prado *et al.*, 2012), como o uso da tecnologia nos processos de ressignificação dos relacionamentos entre *stakeholders*, procurando atender as demandas.

4.2 Tecnologia e ressignificação dos relacionamentos entre os *stakeholders*

Com a finalidade de suprir demandas de contato presencial e serviços dos *stakeholders*, as cooperativas aumentaram e reinventaram o uso de ferramentas, plataformas e aplicativos tecnológicos de comunicação e prestação de serviços (Barbosa, 2020; Castro, 2020; Cruvinel, 2020; Galindo Neto *et al.*, 2020) durante a pandemia.

Quanto ao público interno, “reuniões envolvendo um número maior de pessoas passaram a ser realizadas com 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 cooperativa possui um sistema de videoconferência, incluindo conexões com o time de campo e engenheiros agrônomos na sua unidade, a central, a superintendência e dois coordenadores de difusão que trabalham com esses programas e recursos tecnológicos”.

Cabe destacar 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 para o 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”.

Nessa linha, 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”. Relacionado ao princípio cooperativista da educação, formação e informação (ACI, 1995), o aprendizado dos *stakeholders* resulta das adaptações tecnológicas em decorrência da pandemia da Covid-19 (Barbosa, 2020; Castro, 2020; Losekann & Mourão, 2020).

Na cooperativa de saúde, “a adesão de gestores e colaboradores sobre as mídias sociais é muito boa” (psicóloga). Da mesma forma, conforme 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”.

A adesão aos meios também costuma ser positiva para associados. “Os departamentos veterinário e técnico vem 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. O produtor rural pede e até sugere que se utilizem algumas ferramentas tecnológicas” (gerente de marketing da cooperativa agropecuária).

Enquanto transformações desencadeadas pela pandemia da Covid-19, 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 *stakeholders* envolvidos no cenário

cooperativista, associado aos princípios cooperativas da autonomia e independência, bem como da gestão democrática (ACI, 1995), enquanto comprometimento e participação ativa de cada um destes *stakeholders* nos processos e nas dinâmicas cooperativistas.

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”. Paralelo a isto, 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, junto às demandas de orientações de sintomas, prevenção e cuidados sobre a Covid-19, 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 para as pessoas poderem tirar suas dúvidas sobre a Covid”. 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).

As tecnologias (Barbosa, 2020; Castro, 2020; Cruvinel, 2020; Galindo Neto *et al.*, 2020) assumem papel fundamental na readaptação e reinvenção das cooperativas analisadas frente à pandemia. Contudo, com o intuito de contemplar as ações de responsabilidade social mediante estratégias de gestão de *stakeholders* (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Prado *et al.*, 2012) diante deste contexto, para além do suprimento de demandas e de otimização de processos administrativos e de serviços organizacionais, as cooperativas analisadas buscam a implementação de estratégias cooperativas de solidariedade, a conscientização e a prevenção junto aos seus *stakeholders*.

4.3 Estratégias cooperativas complementares voltadas para os *stakeholders*

Colocar-se no lugar do outro torna-se fundamental nas estratégias implementadas pelas cooperativas. “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). “Para não deixar as pessoas esperando fora da agência, devido à demanda de colaboradores, adotamos a estratégia de atender antes do horário normal de atendimento. As ligações também foram intensificadas no sentido de colocar a cooperativa à disposição para ajudar em casos de necessidade”.

Em se tratando de saúde, o valor do cuidado é imprescindível para todos. Neste contexto, medidas de prevenção e segurança, com base nas orientações da OMS (2020), precisam ser destacadas. “Os serviços técnicos foram mantidos com os devidos cuidados com a segurança e com a 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 ao 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).

Segundo o gerente de marketing da cooperativa agrícola, “a diretoria, desde o início, demonstrou muita preocupação em relação às pessoas, ao quadro de colaboradores. Estamos trabalhando com agendamentos, adotamos as medidas de mudança de hábito das filiais e está todo mundo indo atrás da sua segurança”. Além disso, “a ideia é que as pessoas possam realmente se prevenir e, deste modo, possam valorizar um pouquinho mais a sua saúde. 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 de saúde ocupacional da cooperativa de saúde).

No que condiz a estratégias diretamente voltadas para a contenção da pandemia, cabe destacar o plano da cooperativa agrícola descrito pelo gerente de marketing: “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 presidente, vice-presidente e superintendentes sobre a situação e, a partir disso, eles tomam a decisão sobre a manutenção ou inclusão de medidas”. O gerente complementa que “embora este contexto seja novo para todo mundo, conseguimos estruturar um plano que teve aceitação e 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”.

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 (Bialoskorki Neto, 2012; Frantz, 2012; Sartor & Knuppel, 2016), as cooperativas têm 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 ao bem comum, à transformação positiva e ao desenvolvimento da sociedade e de todos os envolvidos.

Quanto às melhorias comunitárias, o assistente de negócios da cooperativa de crédito pontua: “é momento de mostrar à sociedade o quanto o cooperativismo 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”. Assim, exemplifica que “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”.

Tais ações de responsabilidade social, implementadas de acordo com abordagem de gestão dos *stakeholders* no contexto da estratégia empresarial (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Prado *et al.*, 2012), contribuem para a sustentabilidade das cooperativas analisadas, principalmente em contextos complexos e instáveis, tal como neste cenário de crise desencadeada pela pandemia da Covid-19.

Com base nos aspectos mencionados, o Quadro 1 sintetiza as estratégias de responsabilidade social desenvolvidas pelas cooperativas analisadas, voltadas para os seus *stakeholders*, durante a pandemia.

Quadro 1. Estratégias das cooperativas para os seus *stakeholders* na pandemia

Gestores	Trabalho remoto; Uso de ferramentas, plataformas e aplicativos tecnológicos de comunicação;
Colaboradores	Redução de horários de atendimento presencial de colaboradores; Redimensionamento de espaços nos escritórios; Revezamento de colaboradores e trabalho remoto; Uso de ferramentas, plataformas e aplicativos tecnológicos de comunicação; Comitês de prevenção da Covid-19;
Associados	Prioridade para encontros, eventos e atendimentos remotos; Ferramentas, plataformas e aplicativos tecnológicos na prestação de serviços; Prorrogação de crédito; Atendimentos em horários diferenciados e com agendamento; Atendimentos domiciliares para casos especiais; Ligações para ajudar em casos de necessidade; Medidas de prevenção e segurança;
Comunidade	Arrecadação de recursos voltados para hospitais e postos de saúde

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Na sequência são apresentadas as considerações finais deste estudo.

5 Considerações finais

Com base nos impactos socioeconômicos e organizacionais da pandemia da Covid-19, na relevância de estudos sobre responsabilidade social, mediante a abordagem de *stakeholders*, na importância do cooperativismo para o desenvolvimento

territorial, na relevância da essência cooperativista neste contexto, na responsabilidade social como compromisso essencial do cooperativismo e na demanda de estudos inter-relacionando a responsabilidade social e a teoria dos *stakeholders* com o cooperativismo no contexto da pandemia; este trabalho cumpriu o objetivo de analisar de que forma a responsabilidade social se configura no cooperativismo em tempos de pandemia à luz da teoria dos *stakeholders*, com foco em estratégias de quatro cooperativas de diferentes municípios do Rio Grande do Sul.

Constata-se que a pandemia, que impactou nas dinâmicas de relacionamento dos *stakeholders*, condicionou que as cooperativas analisadas buscassem estratégias para poderem conduzir suas ações de responsabilidade social, com base na gestão dos seus *stakeholders*. Tais estratégias incluem o suprimento de demandas mediante a otimização de processos administrativos e de serviços organizacionais – com destaque para as tecnologias de informação e comunicação –, bem como a implementação de estratégias cooperativas de solidariedade e de conscientização e prevenção da Covid-19 junto aos *stakeholders*.

Conclui-se que, diante do contexto da pandemia, que gerou impactos nos indivíduos, nas organizações e nas cooperativas, as estratégias de responsabilidade social, implementadas pelas cooperativas analisadas e aliadas à gestão dos *stakeholders*, contribuem para a sustentabilidade das cooperativas no cenário da pandemia. Destacam-se contribuições teóricas e práticas do estudo quanto a abordagens relacionadas à Covid-19, responsabilidade social e teoria dos *stakeholders*; quanto à forma com que tais abordagens impactam nos atores e nas dinâmicas de desenvolvimento organizacional e territorial, em tempos de complexidade, mudanças e incertezas.

No campo teórico, a teoria dos *stakeholders* buscou – mediante a abordagem conceitual de relevância de todos os indivíduos e segmentos envolvidos com as dinâmicas internas e externas organizacionais – preencher uma lacuna de investigação científica diante deste contexto recente e dinâmico que demanda pesquisas voltadas para esta realidade, de um segmento organizacional representativo, tal como o cooperativismo, contribuindo com acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão e do desenvolvimento.

No campo prático – uma vez que os *stakeholders* têm papel fundamental na influência do desenvolvimento das ações de responsabilidade social e na definição das estratégias empresariais – diante do contexto inconstante da pandemia e dos impactos que tem desencadeado nas organizações, em suas dinâmicas e segmentos, a pesquisa oferece para os gestores e demais *stakeholders* envolvidos nas dinâmicas de atuação e desenvolvimento cooperativista, alternativas estratégicas para o enfrentamento e sustentabilidade das cooperativas, considerando a relevância de cada *stakeholder* e a ressignificação dos relacionamentos entre os *stakeholders* frente a esse cenário.

Por fim, com o intuito de complementar e aprofundar o estudo, sugere-se pesquisas sobre a atuação da responsabilidade social e da teoria dos *stakeholders* neste

contexto da pandemia em escalas territoriais mais amplas, assim como em outros ramos de cooperativas. Para uma abordagem mais diferenciada, recomenda-se estudos sobre a temática, considerando percepções de outros segmentos, tais como associados, fornecedores e membros da comunidade, e estudos direcionados a outros tipos de organizações.

Referências

- Anese, V., Costa, C., & Rossetto, C. R. (2018). As dimensões da capacidade de gestão de *stakeholders* em instituições sem fins lucrativos: um ensaio teórico. *Revista de Administração IMED*, 8(2), 3-22.
- Barbosa, J. A. (2020). A aplicabilidade da tecnologia na pandemia do novo coronavírus (Covid-19). *Revista da FAESF*, 4, 48-52.
- Bardin, L. (2018). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bartz, C. R. F., Turcato, J. C., Sausen, J. O., & Baggio, D. K. (2020). Colaboração e *open innovation*: a importância da governança colaborativa para a constituição de um ecossistema de inovação aberta em um Arranjo Produtivo Local (APL). *Interações*, 21(1), 155-172.
- Bauer, R. (1999). *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bialoskorki Neto, S. (2012). *Economia e gestão de organizações cooperativas*. São Paulo: Atlas.
- Büttenbender, P. L. (2017). Desenvolvimento cooperativo. In M. P. D. Griebeler, & M. Riedi (Orgs.). *Dicionário de desenvolvimento regional e temas correlatos* (pp. 99-102). Uru-guaiana: Conceito.
- Campos, S. A. P., & Gallon, S. (2016). Responsabilidades individuais ou pressões institucionais? Discussões sobre o papel dos gestores na definição de responsabilidades corporativas. *Revista de Administração IMED*, 6(2), 237-250.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Castro, F. F. (2020). Impactos da Covid-19 sobre os processos comunicacionais: primeiras observações sobre dinâmicas, impasses e riscos. *Núcleo de Altos Estudos Amazônicos*, 29(1), 86-101.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cruvinel, I. B. (2020). Marketing digital em tempos de pandemia. *Gestão & Tecnologia*, 1(30), 54-57.
- Dallabrida, V. R., Baggio, D. K., Zatera, A., & Cruz, P. S. (2020). Collaborative governance and its role in fighting the pandemic: from the conception of what it is to the verification of its inexistence. *Global Journal of Human-Social Science*, 20(5), 17-22.
- Dias, R. (2012). *Responsabilidade social: fundamentos e gestão*. São Paulo: Atlas.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Fernandes, N. (2020). Economic effects of coronavirus outbreak (Covid-19) on the world economy. *IESE Business School*, 1-33.
- França Filho, G. C., Magnelli, A., & Eynaud, P. (2020). Para superar o divórcio entre economia e sociedade: diagnóstico crítico e notas propositivas em um contexto de pandemia. *Revista NAU Social*, 11(20), 167-184.

- Frantz, W. (2012). *Associativismo, cooperativismo e economia solidária*. Ijuí: Unijuí.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & McVea, J. A. (2006). Stakeholder approach to strategic management. In M. Hitt, E. Freeman, & J. Harrison (Eds.). *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 189-207). Oxford: Blackwell Publishing.
- Galindo Neto, N. M. et al. (2020). Covid-19 e tecnologia digital: aplicativos móveis disponíveis para download em smartphones. *Texto & Contexto Enfermagem*, 29, 1-11.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gray, R. (2002). Of messiness, systems and sustainability: towards a more social and environmental finance and accounting. *British Accounting Review*, 34(4), 357-386.
- Hassan, T. A., Hollander, S., Van Lent, L., & Tahoun, A. (2020). Firm-level exposure to epidemic diseases: Covid-19, SARS, and H1N1. *National Bureau of Economic Research*, 1-10.
- Kislansky, K. (2018). *Muita alma nessa hora: lições para empreender com propósito*. Curitiba: Voo.
- Kumer, I. M., Vestena, D., Perlin, A., Rossato, G., & Gomes C. M. (2020). Responsabilidade social corporativa: perspectivas de gestão por meio da ótica de gestores em uma cooperativa de crédito do RS. *Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas*, 7(1), 3-26.
- Lapão, L. V. (2020). Porque falhamos tanto na coordenação, se é um pilar da gestão de crises? *IDN Brief*, 7.
- Lopes, M. M. C. (2015). *A influência dos stakeholders na responsabilidade social empresarial estratégica* (Tese de doutorado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, 28, 71-75.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Minayo, M. C. S. (2016). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Nasciutti, J. C. R. (2020). Pandemia e perspectivas no mundo do trabalho. *Caderno de Administração*, 28, 82-88.
- Organização Mundial da Saúde (OMS). 2020. *Coronavírus (Covid-19): sobre a doença – o que é Covid-19*. Recuperado de <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>
- Portal do Cooperativismo Financeiro. (2020). *Os 7 princípios do cooperativismo*. Recuperado de <http://cooperativismoAcredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2005). A vantagem competitiva da filantropia corporativa. In M. V. R. Rodriguez (Org.). *Ética e responsabilidade social nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Prado, L. S., Ventura, C. A. A., & Martinelli, D. P. (2012). Responsabilidade social corporativa estratégica e relacionamento com *stakeholders*: uma proposição sistêmica. *Revista Gestão & Conhecimento*, edição especial, 345-366.
- Rossoni, L. (2020). Editorial: Covid-19, organizações, trabalho em casa e produção científica. *RECADM*, 19(2), 158-168.
- Sartor, C. R., & Knuppel, M. A. C. (2016). As relações entre o econômico e o social no cooperativismo: algumas reflexões. Recuperado de <https://publicacresol.cresolinstituio.org.br/upload/pesquisa/235.pdf>
- Sausen, J. F. C. L., Baggio, D. K., Roveda, T. S., & Brizolla, M. M. B. (2020). Gestão humanizada e responsabilidade social no cooperativismo de crédito: aplicações e contribuições. *Research, Society and Development*, 9(7), 1-25.
- Sistema Ocergs-Sescoop/RS. (2019). *Levantamento aponta mais da metade da população gaúcha envolvida no cooperativismo*. Recuperado de <http://www.sescoopr.rs.coop.br/noticias/2019/10/01/levantamento-aponta-mais-da-metade-da-populacao-gaucha-envolvida-no-cooperativismo/>
- Srour, R. H. (2005). *Poder, cultura e ética nas organizações: os desafios nas formas de gestão*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). Inovação: o que é e por que importa? In J. Tidd, & J. Bessant (Orgs.). *Gestão da inovação* (pp. 3-54). Porto Alegre: Bookman.
- Yazbek, M. C., Raichelis, R., & Sant'Ana, R. (2020). Questão social, trabalho e crise em tempos de pandemia. *Serv. Soc. Soc.*, (138), 207-213.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.