

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA**

**TATIANE APARECIDA PENTEADO**

**ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO ORIENTADAS À**  
**SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA**  
**COOPERATIVA DE CRÉDITO**

**GUARAPUAVA**

**2019**

**TATIANE APARECIDA PENTEADO**

**ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO ORIENTADAS À  
SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM), Mestrado Profissional, na área de concentração Estratégia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste UNICENTRO.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Zoraide da Fonseca Costa.

Coorientador: Prof. Dr. Dr. Silvio Roberto Stefano.

**GUARAPUAVA**

**2019**

Catálogo na Publicação  
Biblioteca Central da Unicentro, Campus Santa Cruz

P419e      Penteado, Tatiane Aparecida  
Estratégias e práticas de gestão orientadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito / Tatiane Aparecida Penteado. -- Guarapuava, 2019.  
xiv, 108 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação em Administração, Mestrado Profissional em Administração, 2019.

Orientadora: Zoraide da Fonseca Costa  
Coorientador: Silvio Roberto Stefano  
Banca examinadora: Zoraide da Fonseca Costa, Silvio Roberto Stefano, Luci Nychai, Elizandra da Silva

Bibliografia

1. Administração. 2. *Triple Bottom Line*. 3. Ações estratégicas. 4. Gestão sustentável. 5. Cresol. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 658

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

TATIANE APARECIDA PENTEADO

### **ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO, ORIENTADAS À SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito**

Dissertação aprovada em 18/06/2019 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestra no curso de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Estratégia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Zoraide da Fonseca Costa.  
Instituição: Unicentro

Coorientador: Prof. Dr. Silvio Roberto Stefano  
Instituição: Unicentro

Prof. Dr.<sup>a</sup>. Luci Nychai  
Instituição: Unicentro

Prof. DR.<sup>a</sup>. Elizandra da Silva  
Instituição: Unioeste

Guarapuava, 18/06/2019

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela minha existência e por tudo que faz em minha vida, o que faz com que tenhamos fé, força e foco para enfrentar os obstáculos e superar as dificuldades;

Agradeço a oportunidade que me foi concedida à Universidade Estadual do Centro-Oeste, instituição que cumpre de maneira brilhante seu papel de disseminar o conhecimento acadêmico;

A minha orientadora, Professora Dr.<sup>a</sup> Zoraide da Fonseca Costa, por acreditar em mim e nos meus esforços, o incentivo a essa nova experiência, pela paciência e conhecimento compartilhado;

Ao meu coorientador, Professor Doutor Sílvio Roberto Stéfano, as contribuições e sugestões direcionadas ao aperfeiçoamento da minha dissertação;

Aos professores que compuseram a banca de qualificação, Luci Nychai e Professora Elizandra da Silva, as suas contribuições e apontamentos, os quais enriqueceram e foram essenciais para a conclusão desta dissertação;

Aos demais professores do PPGADM da Unicentro, pelos conhecimentos compartilhados para a conclusão das disciplinas do mestrado;

A minha querida mãe, Marilete Burato Penteado, e meu querido pai, José Guilherme Gonçalves Penteado, os ensinamentos que me proporcionaram a educação que me foi disponibilizada com sabedoria e humildade, serei para sempre grata;

Ao Adilson Kovalczyk, meu amor, companheiro de todas as horas. Sempre ao meu lado, obrigada por me fazer sorrir e acreditar que sou capaz.

*“Quem se arrisca a andar por areias nunca antes respirados ou pensar fora da curva tem grandes chances de encontrar pedras no caminho. No entanto, ninguém é digno de contribuir para a ciência se não usar suas dores e insônias nesse processo. Não há céu sem tempestade. Risos e lágrimas, sucessos e fracassos, aplausos e vaias fazem parte do currículo de cada ser humano, em especial daqueles que são apaixonados por produzir novas ideias.”*

Augusto Cury

Penteado, T. **Estratégias e práticas de gestão, orientadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito.** 2019. 100f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2019.

## RESUMO

O desenvolvimento econômico, social e ambiental traz reflexos para a sociedade e organizações, criando novas exigências e condicionantes para a atividade das cooperativas. Cada vez mais, a competitividade das organizações está voltada a uma gestão orientada para a sustentabilidade, que agregue a preservação ambiental e ações social e responsáveis além do crescimento econômico. O mundo corporativo tem um papel essencial para garantir a preservação do meio ambiente e na definição da qualidade de vida das comunidades de seus funcionários. Instituições socialmente responsáveis são geradoras de valor para quem está próximo. Com isso conquistam resultados melhores para si próprias. Sendo assim, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: Quais as relações existentes em uma cooperativa de crédito rural entre as ações estratégicas e as práticas de gestão dos gestores e colaboradores nas dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade? A partir desse questionamento se estabelece o objetivo principal do estudo que procura analisar as relações entre as ações estratégicas de uma cooperativa de crédito rural e as práticas de gestão nas dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade, objetivando identificar e descrever as práticas de sustentabilidade existentes na Cooperativa de crédito e levantar a amplitude com que as intenções estratégicas e as práticas de gestão, relacionadas às dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade, são apropriadas pela Cooperativa de Crédito Rural. Assim, foram verificados os construtos intenção estratégica e das práticas de gestão em relação às dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade organizacional. O referencial teórico do estudo foi constituído de forma a subsidiar o conhecimento dos conceitos de estratégia como prática e as dimensões da sustentabilidade. O estudo desenvolve-se em um processo de natureza descritiva e analítica. Para averiguar as relações entre os construtos, foram coletados dados por meio de levantamento (survey) junto a colaboradores das 11 agências que fazem parte da Cooperativa Cresol Vale das Araucárias e 2 entrevistas realizadas com os gestores da cooperativa. O tratamento estatístico dos dados obtidos junto a cooperativas da amostra foi realizado com o uso do software SPSS. Empregou-se técnicas de estatística descritiva, e correlação. Os principais resultados obtidos no estudo indicam relação positiva entre os construtos, estratégicas e práticas de gestão em todas as dimensões da sustentabilidade, sendo mais forte na dimensão social e econômica. Quanto às variáveis intervenientes consideradas, perfil, porte, idade e localização, foi possível identificar que elas exercem diferentes influências nas relações entre os construtos. Por meio das análises de conteúdo com realização das entrevistas foi possível identificar estratégias e algumas práticas de sustentabilidade, assim como identificar o processo de criação das estratégias na cooperativa.

**Palavras-chave:** Triple Bottom Line, Ações estratégicas, Gestão Sustentável, Cresol.

Penteado, T. **Management Strategies and practices, oriented towards organizational sustainability: a case study in a credit cooperative.** 2019. 100f. Dissertation (Master's Degree in Administration) - Post-Graduation Program in Administration of the State University of the Center-West, Guarapuava, 2019.

## **ABSTRACT**

### **Management Strategies and practices, oriented towards organizational sustainability: a case study in a credit cooperative**

The economic, social and environmental development brings reflections to society and organizations, creating new demands and constraints to the activity of cooperatives. Increasingly, the competitiveness of organizations is focused on an oriented management towards sustainability, which aggregates environmental preservation and social and responsible actions, besides the economic growth. The corporate world has an essential role to guarantee the preservation of the environment and in the definition of life quality in its employees' communities. Socially responsible companies are generators of value for those who are nearby. With this, they achieve better results to themselves. Therefore, the following issue of the research is arisen: what are the existing relations in a rural credit cooperative among the strategic actions and the management practices of the managers and workers in the economic, social and environmental dimensions of sustainability? From this questioning, the main objective of the study is established, which seeks to analyze the relations among the strategic actions of a rural credit cooperative and the management practices in the economic, social and environmental dimensions of sustainability, aiming at identifying and describing the existing sustainability practices in the credit cooperative and finding out the range in which the strategic intentions and management practices, related to economic, social and environmental dimensions of sustainability, are appropriated to the Rural Credit Cooperative. Thus, the constructs of strategic intention and management practices related to economic, social and environmental dimensions of organizational sustainability were examined. The theoretical framework of this study was constituted as to subsidize the knowledge about strategy concepts such as practice and the dimensions of sustainability. This study was developed in the process of descriptive and analytical nature. To investigate the relations among the constructs, a data collection was carried out through survey data from 11 agencies which belong to Cresol Vale das Araucárias Cooperative and 2 interviews with the cooperative managers. The statistical treatment of the data of the sample, obtained from the cooperatives, was carried out by using the software SPSS. Techniques such as descriptive statistics and correlation were used. The main results achieved in the study indicate positive relation among the constructs, management strategy and practice in all the dimensions of sustainability, being stronger in the social and economic dimensions. Regarding the intervening variables discussed namely profile, size, age and location, it was possible to identify that they perform different influences in the relation with the constructs. Through content analysis from the interviews, it was possible to identify strategies and some sustainability practices, as well as to identify the creation process of strategies in the cooperative.

**Key words:** Organizational Sustainability, Strategic actions, Management practices, Strategy as practice.



Penteado, T. Estrategias y prácticas de gestión orientadas a la sostenibilidad organizacional: un estudio de caso en una cooperativa de crédito. 2019. 100f. Disertación (Maestría en Administración) - Programa de posgrado en Administración de la Universidad Estatal del Centro-Oeste, Guarapuava, 2019.

## RESUMEN

El desarrollo económico, social y ambiental trae reflejos a la sociedad y organizaciones, creando nuevas exigencias y condicionantes para la actividad de las cooperativas. Cada vez más, la competitividad de las organizaciones está orientada a una gestión orientada a la sostenibilidad, que agregue la preservación ambiental y acciones sociales y responsables además del crecimiento económico. El mundo corporativo tiene un papel esencial para garantizar la preservación del medio ambiente y en la definición de la calidad de vida de las comunidades de sus empleados. Instituciones socialmente responsables son generadoras de valor para quien está cerca. Con eso logran resultados mejores para sí mismas. Así pues, se plantea la siguiente cuestión de investigación: Qué relaciones existen en una cooperativa de crédito rural Entre las acciones estratégicas y las prácticas de gestión de los gestores y colaboradores en las dimensiones económica, social y ambiental de la sostenibilidad? A partir de este cuestionamiento se establece el objetivo principal del estudio que busca analizar las relaciones entre las acciones estratégicas de una cooperativa de crédito rural y las prácticas de gestión en las dimensiones económicas, sociales y medioambientales de la sostenibilidad, con el objetivo de identificar y describir las prácticas de sostenibilidad existentes en la Cooperativa de crédito y elevar la amplitud con la que las intenciones estratégicas y las prácticas de gestión, relacionadas con las dimensiones económicas, sociales y ambientales de la sostenibilidad, son apropiadas por la Cooperativa de Crédito Rural. Así, fueron verificados los constructos intención estratégica y de las prácticas de gestión en relación a las dimensiones económica, social y ambiental de la sostenibilidad organizacional. El referencial teórico del estudio fue constituido de forma a subvencionar el conocimiento de los conceptos de estrategia como práctica y las dimensiones de la sostenibilidad. El estudio se desarrolla en un proceso de naturaleza descriptiva y analítica. Para averiguar las relaciones entre los constructos, fueron colectados datos por medio de levantamiento (Survey) junto a colaboradores de las 11 agencias que forman parte de la Cooperativa Cresol Vale das Araucarias y 2 entrevistas realizadas con los administradores de la cooperativa. El tratamiento estadístico de los datos obtenidos de cooperativas de la muestra se realizó con el uso del software SPSS. Se emplearon técnicas de estadística descriptiva, y correlación. Los principales resultados obtenidos en el estudio indican relación positiva entre los constructivos, estratégicos y prácticas de gestión en todas las dimensiones de la sostenibilidad, siendo más fuerte en la dimensión social y económica. En cuanto a las variables participantes consideradas, perfil, porte, edad y ubicación, fue posible identificar que ejercen diferentes influencias en las relaciones entre los edificios. Por medio del análisis de contenido con realización de las entrevistas fue posible identificar estrategias y algunas prácticas de sostenibilidad, así como identificar el proceso de creación de las estrategias en la cooperativa.

Palabras clave: Triple Bottom Line, Acciones Estratégicas, Gestión Sostenible, Cresol.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Apresentação da Estrutura da Dissertação .....	25
Figura 2: Relação entre as Palavras-chave de busca .....	26
Figura 3: Escopo conceptual para analisar a estratégia como prática .....	41
Figura 4: Modelo Teórico Completo .....	50
Figura 5: Modelo Teórico Completo com as correlações.....	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Demonstrativo da análise de publicações nas bases de dados.....	27
Tabela 2: Caracterização do perfil dos respondentes colaboradores.....	64
Tabela 3: Caracterização do perfil dos respondentes gestores .....	64
Tabela 4: Correlação Spearman.....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos adotados no estudo .....	28
Quadro 2: Caracterização das dimensões econômica, social e ambiental .....	33
Quadro 3: Sustentabilidade em contexto organizacional .....	35
Quadro 4: Matriz de Sustentabilidade – Níveis de Sustentabilidade.....	37
Quadro 5: Estratégias da investigação de Pesquisa .....	46
Quadro 6: Construtos e categorias de análise.....	53
Quadro 7: Síntese da metodologia de pesquisa .....	54
Quadro 8: Composição das questões de pesquisa (2019).....	55
Quadro 9: Linha do tempo Cresol .....	59
Quadro 10: Estatística Descritiva das Questões de Práticas de gestão de Sustentabilidade Organizacional.....	67
Quadro 11: Estatística Descritiva das Questões de Dimensão econômica.....	70
Quadro 12: Estatística Descritiva da Dimensão ambiental .....	71
Quadro 13: Estatística Descritiva das Questões de Dimensão social.....	74
Quadro 14: Comparativo entre as respostas dos gestores e colaboradores .....	77

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>ACI</b>	Aliança cooperativa internacional
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>DS</b>	Desenvolvimento sustentável
<b>PPGADM</b>	Programa de Pós-Graduação em Administração
<b>SO</b>	Sustentabilidade Organizacional
<b>SCIELO</b>	Scientific Electronic Library Online
<b>SCOPUS</b>	Scopus Info Site
<b>SPELL</b>	Scientific Periodicals Eletronic Library
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Science
<b>TBL</b>	Triple bottom line
<b>UA</b>	Unidade de atendimento
<b>UNICENTRO</b>	Universidade Estadual Do Centro-Oeste

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 CONTEXTO DA PESQUISA .....	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.3 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO.....	19
1.3.1 Objetivo Geral .....	19
1.3.2 Objetivos Específicos .....	19
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	19
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	24
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.1 INVESTIGAÇÃO DAS PUBLICAÇÕES RECENTES .....	26
2.2 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL .....	29
2.3 ESTRATÉGIAS COMO PRÁTICA .....	38
2.4 COOPERATIVISMO E COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	42
2.4.1 Definição, Valores e Princípios do Cooperativismo .....	42
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>46</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	46
3.2 MODELO TEÓRICO DO ESTUDO .....	48
3.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO DO OBJETO DE ESTUDO.....	50
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	50
3.5 SÍNTESE DA METODOLOGIA DE PESQUISA .....	53
3.6 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVO E QUALITATIVO .....	54
<b>4. RESULTADOS ANÁLISE E DISCUSSÕES .....</b>	<b>58</b>
4.1 ORGANIZAÇÃO FOCO DO ESTUDO .....	58
4.2 CARACTERÍSTICA DO PERFIL DOS RESPONDENTES .....	64
4.3 ANÁLISE DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA .....	66
4.3.1 Práticas de gestão da sustentabilidade organizacional .....	67
4.3.2 Dimensão econômica .....	68
4.3.3 Dimensão ambiental .....	71
4.3.4 Dimensão social.....	74
4.3.4.1 Considerações gerais sobre os contrutos das práticas de gestão da sustentabilidade organizacional, dimensão econômica, dimensão social, dimensão ambiental .....	77

4.4 CORRELAÇÃO DE SPERARMAN .....	79
4.5 RESULTADO DO ESTUDO QUALITATIVO .....	79
4.5.2 Estratégias e práticas de gestão orientadas a sustentabilidade organizacional .....	79
4.6 COMPROVAÇÕES DA PESQUISA .....	85
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>88</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	88
5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	89
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	90
5.4 OPORTUNIDADE DE ESTUDOS FUTUROS .....	91
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>92</b>
APÊNDICE "A" .....	101
APÊNDICE "B" .....	102
APÊNDICE "C" .....	105
APÊNDICE "D" .....	106
APÊNDICE "E".....	107
APÊNDICE "E".....	108

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo expõe o contexto da pesquisa, apresentando suas justificativas teóricas e práticas, também reforça a importância do estudo e a sua ligação com a linha de pesquisa; na sequência, o problema de pesquisa e os objetivos geral e específico; por fim, será apresentada a estrutura da dissertação.

### 1.1 CONTEXTO DA PESQUISA

O desenvolvimento econômico, social e ambiental traz reflexos para a sociedade, criando novas exigências e condicionantes para as atividades das cooperativas. Sendo que a competitividade das organizações está cada vez mais voltada a uma gestão orientada para a sustentabilidade, que agregue a dimensão econômica, social e ambiental. Nessa perspectiva, esta pesquisa investiga estratégias e práticas de gestão orientadas à sustentabilidade organizacional, com foco na cooperativa de crédito. Esses elementos são uma proposta de análise do pilar econômico, social e ambiental da sustentabilidade organizacional nas empresas.

Desta forma, o escopo desta dissertação chama a atenção para as estratégias e práticas de gestão orientadas para a sustentabilidade organizacional em uma cooperativa de crédito rural, a estratégia como prática e os pilares econômico, social e ambiental da sustentabilidade auxiliarão a análise, para que seja possível atingir os objetivos deste estudo.

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) a estratégia como prática é o conjunto de tarefas concretizadas com base na interação, negociação e ação articuladas pelos atores em um dado contexto sócio histórico, e está sendo cada vez mais utilizada em organizações. Dessa forma, a construção e ampliação desse estudo estão estruturadas a partir de seis conceitos fundamentais: repertórios interpretativos, práticas discursivas, práticas organizacionais, práxis. A prática está diretamente ligada ao “fazer” da organização, sendo assim, as práticas estão relacionadas às normas, à cultura e a todos os procedimentos instituídos ou definidos dentro da organização que direcionam as pessoas na realização de suas atividades organizacionais.

A sustentabilidade está diretamente integrada às dimensões econômica, social e ambiental, a partir dos estudos de John Elkington em 1994, quando cunhou o termo “triple bottom line”. Elkington (2004) expõe que buscava, em 1994, uma nova linguagem para expressar a ampliação da agenda ambiental que Sustainability (fundada em 1987) estava



centrada, dessa forma, já existiam outros trabalhos pautados que referiam termos como “excelência ambiental” (1984) e “consumidor verde” em 1986.

Porém, o conceito foi expandido para múltiplas dimensões, com poder crescente e controle de partes que possuíam interesse (protestos anticapitalistas no mundo). As múltiplas dimensões ou “cores” da sustentabilidade são: política; legal; social; cultural; econômica; ecológico; e tecnológico, incluindo a internet (OSSEO-ASARE, 2012).

Com o avanço da sua dimensão, a sustentabilidade, assim como as políticas de sustentabilidade, se torna grande valor como ferramenta de gestão para impedir riscos de sinistros socioambientais. A partir da evolução e com a mudança da percepção da sociedade e compreensão acerca das empresas de que tem limitação nos recursos naturais, e com isso existe uma grande cobrança das organizações para que possuam reposicionamento de métodos responsáveis (OSSEO-ASARE, 2012).

Para Munck (2014), a sustentabilidade organizacional possui foco na criação de valor, no gerenciamento ambiental e do capital humano, assim como sistema de produção ambientalmente amigável. Deste modo, as ações organizacionais não precisam ser consideradas sustentáveis quando acatarem somente um dos pilares da sustentabilidade.

Segundo Barbieri et al., (2010), no início, as organizações começaram a incluir o desenvolvimento sustentável em suas estratégias em razão das pressões externas, visando uma melhora de imagem, e como retorno às cobranças de grupos ambientalistas, entidades governamentais e da sociedade civil como um todo. Porém, nas últimas décadas, as empresas começaram a adotar o desenvolvimento sustentável como forma que pode agregar valor à organização, torná-la mais competitiva e até de uma forma que possa garantir a sobrevivência do negócio.

Atualmente, sustentabilidade nas organizações deve ir muito além de cumprir um caráter normativo/prescritivo, é preciso explorar uma análise contextualizada de como os colaboradores da organização agem frente às novas requisições, ou seja, buscando encontrar suas formas de: operar, decidir e gerenciar, seus discursos. Nessa acepção, debater competências para a sustentabilidade, é fazer com que os colaboradores obtenham uma mentalidade capaz de analisar o sentido que se dá a sua prática e de que forma pode reverter em ação competente para a organização em termos de sustentabilidade organizacional (BRUNSTEIN; RODRIGUES, 2014; CARVALHO, ITUASSU e GOULART, 2016).

Do mesmo modo, Porter e Linde (1995) afirmam, por meio da Hipótese de Porter (HP), que uma regulamentação ambiental rigorosa, quando bem trabalhada, tende a gerar uma situação “ganha-ganha”, beneficia tanto o meio ambiente quanto a empresa, ressaltam que o

problema da legislação não é o rigor (ou sua falta), mas de que maneira as regras são ordenadas e aplicadas.

Um fator que gera reflexão é reconhecer os desafios para materializar a sustentabilidade organizacional, em termos de consciência e mudança na ação. É necessário ir além de programas instrucionais tradicionais, recomenda-se que capacidades societárias sejam ampliadas por meio de metodologias que beneficiem diálogos reflexivos que afrontem os gestores com estes paradoxos e os envolvam com a intensão de buscar canalizações para os dilemas da sustentabilidade (BRUNSTEIN; RODRIGUES, 2014).

Estimular a inovação e a adoção de procedimentos sustentáveis na gestão é considerado um importante instrumento estratégico. A sustentabilidade organizacional é uma prática contínua que demonstra ser mais eficiente quando é integrada à estratégia da organização. No entanto, é necessária uma transformação para a implementação da SO na estratégia da empresa e, sendo assim, não ocorre do dia para a noite, porém se caracteriza como um processo desafiador e constante que busca reorganizar os processos, as práticas e as estruturas da organização, assim como sua cultura, visão e valores. Além do que, o contexto no qual a empresa está inserida, sua posição no mercado e seu ramo de negócio também interferem diretamente nessa mudança para a sustentabilidade (ORSATO, 2012).

Porter e Linde (1995) mencionam que as normas ambientais, quando adequadamente planejadas, podem estimular a inovação e compensar os custos do cumprimento com estas normas. Neste sentido os conceitos a serem adotados para o estudo estão diretamente ligados à problemática da pesquisa, sendo: ações estratégicas, práticas de gestão, estratégia como prática, dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade.

A Cooperativa pesquisada é a Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária - Cresol Vale das Araucárias, com sede Regional no município de Guarapuava, Estado do Paraná, a qual possui área de atuação em 11 agências de relacionamento, sendo duas agências localizadas em Guarapuava, e as demais em Bituruna, Ligação, Palmital, Guamiranga, Pinhão, Turvo, Prudentópolis, Reserva do Iguaçu, Santa Maria do Oeste.

A Cresol Vale das Araucárias foi escolhida para a realização da presente pesquisa por ser considerada uma instituição financeira cooperativa que é referência pelo modelo de atuação em sistema. Ao todo, a Cooperativa de crédito rural com interação solidária – Cresol conta com 238 agências de relacionamento, que operam com uma rede de atendimento em 730 cidades. Sua estrutura conta com cinco centrais regionais. A Cooperativa busca promover a inclusão social da Agricultura Familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da

apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional (CRESOL, 2018).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais as relações existentes em uma cooperativa de crédito rural entre as ações estratégicas e as práticas de gestão dos gestores e colaboradores nas dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade?

## 1.3 OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

O objetivo geral desta pesquisa incide no alvo estratégico que pretende-se atingir ao final deste estudo, sendo assim, foram fixados alguns objetivos específicos, sendo estas etapas de trabalho que necessitam ser desenvolvidas para que o objetivo geral seja atingido.

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as relações entre as ações estratégicas de uma cooperativa de crédito rural e as práticas de gestão nas dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar e descrever as práticas de sustentabilidade existentes na Cooperativa de crédito;
- b) Levantar a amplitude com que as intenções estratégicas e as práticas de gestão, relacionadas às dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade são apropriadas pela Cooperativa de Crédito Rural.

## 1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Um fator relevante é o alinhamento do tema com a linha de pesquisa estratégica ao qual está inserida no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, na linha de Estratégia do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO).

A pesquisa se justifica do ponto de vista teórico e prático; do ponto de vista teórico se fundamenta na análise das publicações recentes, dos últimos 05 anos, realizada no mês de

Abril e Maio de 2018, usando as palavras-chave em inglês e português: Cooperativas de crédito, Prática de Sustentabilidade, Política de Sustentabilidade, Sustentabilidade Organizacional nas bases de dados Scopus, Ebsco, Scielo, Spell e Periódicos da Capes; os resultados obtidos até o momento demonstraram que são elementares os estudos que abordam os termos buscados, para tanto, o presente estudo demonstra a importância teórica, podendo contribuir para preencher a possível lacuna existente na literatura.

Vários estudos abordam o tema sustentabilidade organizacional, cooperativismo e estratégia como prática, assim como demonstram ELKINGTON (2012), PAIVA (2008), MUNCK; BORIMDE-SOUZA (2014), Schneider (1991). Tais pesquisas demonstram a relevância do tema sustentabilidade organizacional, cooperativismo e estratégia como prática tanto para as organizações como para o cenário acadêmico, porém demonstram também a necessidade de maiores trabalhos relacionados ao tema.

Nesse contexto parece existir uma lacuna teórica nas pesquisas, pois as relações analisadas nas pesquisas se concentram no âmbito de cooperativismo e sustentabilidade organizacional. Nos estudos realizados para levantamento das publicações dos últimos 5 anos pode-se destacar que, na perspectiva de sustentabilidade organizacional e cooperativismo, alguns autores como Elkington 1998, Munck 2013, Paiva 2008, Dyllick E Hockerts 2002 consideram que os pilares que são a base da sustentabilidade das organizações não são elementos desvinculados uns dos outros, mas sim coexistentes, cíclicos e dinâmicos, os quais, por meio de seus inter-relacionamentos permitem o desenvolvimento de mecanismos que investigam a sustentabilidade de uma organização.

BORIM-DE-SOUZA (2014); Schneider (1991), fala do cooperativismo como uma expressão irrigada pela ideologia da cooperação e que por meio de ações coletivas buscam ajudar uns aos outros como forma de sobrevivência ao capitalismo. O desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade, já são tratados em outros estudos, no entanto esta pesquisa vai além destes temas, pois trabalha sustentabilidade, estratégia como prática social no contexto da TBL.

Em termos práticos, considerando o contexto econômico, social e ambiental da atualidade, foram diversos os fatores que motivaram a escolha da temática proposta, entre eles encontram-se: relação ao estudo do tema sustentabilidade; os debates, na maioria das vezes presentes, em meio às intenções e as práticas realizadas nas organizações.

A Corporate Knights, publicação canadense especializada em responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, divulga todo ano a Visão Geral das 100 Empresas Mais Sustentáveis do Mundo (CK STAFF 2019). O levantamento foi criado em 2005 e é divulgado,

anualmente, durante o Fórum Econômico Mundial, em Davos. A publicação seleciona empresas de todos os setores com base em indicadores como: emissões de carbono, ser mais ecológica, ter mais mulheres em seus conselhos, consumo de água, consumo de energia, resíduos sólidos, capacidade de inovação, pagamentos de impostos entre outros fatores.

Pode-se observar a partir da análise da Visão Geral das 100 Empresas Mais Sustentáveis do Mundo de 2019 no Mundo, que nessa lista não está inclusa nenhuma cooperativa, resultado divulgado em 22 de janeiro de 2019, sendo que um quinto da lista (20) são empresas de TI, enquanto os EUA são o maior país, o único representado com 22 empresas, a Europa representa pouco mais de metade da lista (52). Não há empresas da China ou da Índia. O Brasil conta com 4 (quatro) empresas no Ranking, ocupando a 8ª posição está o Banco do Brasil S.A., na 15ª posição está a Natura Cosméticos S.A, na 19ª posição a CEMIG; e na 72ª posição a ENGIE Brasil Energia S.A. (MIKE SCOTT, 2019).

Munck (2015, p.526) destaca que “o aprendizado humano coletivo demandado pelas premissas de um desenvolvimento sustentável é um processo demorado, pois terá que reprimir a memória coletiva instituída ao impor constrangimentos às necessidades imediatas dos homens”, desta forma, o fluxo de mudança determinado como essencial por Hopwood, Miller e O’Brien (2005) se torna viável a longo prazo, sendo que a mudança, entre agentes de diferentes esferas, deve prevalecer o caminho a ser seguido através da mobilização. De modo que, ao incorporar a sustentabilidade no contexto organizacional, se distingue que o futuro nem sempre é visto e controlável, entretanto são aceitáveis certas incertezas quando os sistemas são resilientes, surgindo a precisão de administrar os recursos ao longo do tempo (BANSAL, DesJARDINE, 2014).

Deste modo, pondera-se desenvolvimento sustentável como a melhora nas condições de vida das comunidades humanas, respeitando os limites da natureza. De acordo com Santana, Domenico e Teixeira (2015), a prática da sustentabilidade na esfera organizacional, tem o objetivo do lucro como resultado, e não como fim. Sendo uma filosofia empresarial que orienta as ações corporativas com o intuito de tornar a organização responsável nas esferas: social (clientes internos e externos), econômica (renda, lucro, impostos) e ambiental (conservação, recuperação, proteção). No entanto, conduz a noção de responsabilidade econômica, do implemento das obrigações legais, comprometimento social ético, tornando assim as empresas legitimamente reconhecidas dentro do contexto em que atuam.

Para Munck et. al (2013), organizações sustentáveis têm o propósito de demonstrar sua visão e missão em termos de resultados sociais, econômicos e ambientais, fazendo com que esses conceitos cumpram papel indispensável para as tomadas de decisão organizacional.

De acordo com afirmações dos autores, uma organização sustentável busca resultados nas três dimensões, tendo estes conceitos nas atividades diárias da organização e, especialmente, em suas decisões organizacionais. John Elkington aprova essa visão, expondo que sustentabilidade terá que ser vista como uma agenda global, na qual mudanças econômicas e políticas sejam capazes de serem realizadas em prol da sociedade e do meio ambiente, através da formação de um novo mercado (PAIVA, 2008).

Ainda nas contribuições práticas, as cooperativas, pela sua natureza, são organizações baseadas na sustentabilidade organizacional e que têm na sustentabilidade ambiental, econômica e social um de seus princípios fundamentais. O cooperativismo, em seus diferenciados ramos, destacando o crédito, e em particular a Cresol, tem incorporado o tema da sustentabilidade a longa data. Na construção da sua visão de sustentabilidade, a Cresol partiu do propósito de que as cooperativas, pela sua própria forma e natureza jurídica e em razão dos seus princípios, já possuem a sustentabilidade na essência, pois trabalham para o desenvolvimento econômico e social.

Dentro das contribuições práticas, justifica-se por compreender os programas e projetos realizados pelos gestores e colaboradores para os cooperados, em prol de melhores condições, técnicas e satisfações no trabalho, verificando quais são as propostas de assistência, auxílio e educação que a organização oferece para o trabalhador, sua família e toda comunidade em geral. De acordo com Ahman (2013), o pilar social diz respeito à qualidade de vida formulada por aspectos materiais e imateriais do bem-estar, tais como: condições de vida, bem-estar subjetivo do indivíduo, compreendendo sua felicidade e satisfação, suas necessidades físicas, psicológicas e relacionais.

Nesse contexto, Tachizawa (2005) aponta que as instituições financeiras caracterizam-se como organizações tipicamente de baixo impacto ambiental, em observando a sua operacionalidade. Todavia, como agente de crédito, assume um relevante impacto, a partir do financiamento de projetos de alto impacto ambiental. Como demonstram Lins e Wajnberg (2007), ligado ao papel das instituições financeiras dentro do tema do desenvolvimento sustentável encontra-se sua aptidão de sensibilização e geradora de mudanças e transformações a partir das suas políticas de crédito.

A sustentabilidade organizacional, com ênfase no pilar econômico, social e ambiental contempla as estratégias que são desenvolvidas pelas empresas que cooperam com a promoção da saúde, inclusão social e capacitação das comunidades (LITTLEJOHNS; SMITH, 2013). Na prática, isso se incorpora à importância de projetos sociais e ações sustentáveis, para que o trabalhador se sinta satisfeito no local de trabalho e perceba que a

cooperativa está preocupada com as questões de sustentabilidade e desenvolvimento do cooperado.

De acordo com Mattarozzi e Trunkl (2007), o conceito de sustentabilidade dentro das instituições financeiras dirige à necessidade destas integrarem a perspectiva sustentável à sua própria missão e estratégias, seguindo critérios econômico, além dos sociais e ambientais. Para Tosini (2006), o sistema financeiro é um dos principais agentes do desenvolvimento econômico e não deve ficar à margem dos problemas ambientais, desta forma, além da consciência da sociedade, o eixo legal em relação à sociedade e ao meio ambiente também atinge estas instituições. Acrescenta que o risco ambiental para as instituições financeiras é o risco de dano ao meio ambiente causado por qualquer atividade econômica. A incorporação do conceito de sustentabilidade nos negócios impõe um novo paradigma, entre os fatores econômicos, sociais e ambientais das organizações.

Assim, esta pesquisa procura auxiliar os dirigentes nos aspectos positivos e negativos apontados pelos cooperados, contribuindo para se investir em novas práticas econômicas, sociais e ambientais, para ampliar as condições de técnicas repassadas para os cooperados, aumento na produtividade, nas visitas dos técnicos da cooperativa e o gerenciamento da diversidade no âmbito do trabalho.

O pilar social verifica questões de arranjos de trabalho mais flexíveis, nas quais os dirigentes repensam seus princípios norteadores do trabalho, procurando compreender melhor a vida dos colaboradores fora do local de serviço, para minimizar as tensões e exigências de trabalho e vida (BLAKE-BEARD et al., 2010).

A justificativa para a elaboração da dissertação reside na possibilidade de contribuir para um maior entendimento sobre a dinâmica da gestão das cooperativas populares e a observação de elementos que mostrem a preservação, ou não, da solidariedade como princípio motivador de sua existência. O presente estudo se justifica, portanto, pela sua relevância a todos aqueles interessados na elaboração, no aperfeiçoamento e na disseminação do conhecimento no ambiente empresarial e nas propriedades rurais, e suas implicações às partes interessadas.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho será organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo será formado pela introdução, com o contexto, seguida da delimitação do tema, problema de pesquisa, objetivos e justificativas: teórica e prática.

O segundo é destinado à fundamentação teórica, que trata sobre cooperativismo, sustentabilidade e estratégia como prática, assim como demais conceitos que possuem vínculos de forma indireta ao tema e que precisarão ser analisados para o desenvolvimento desta de pesquisa.

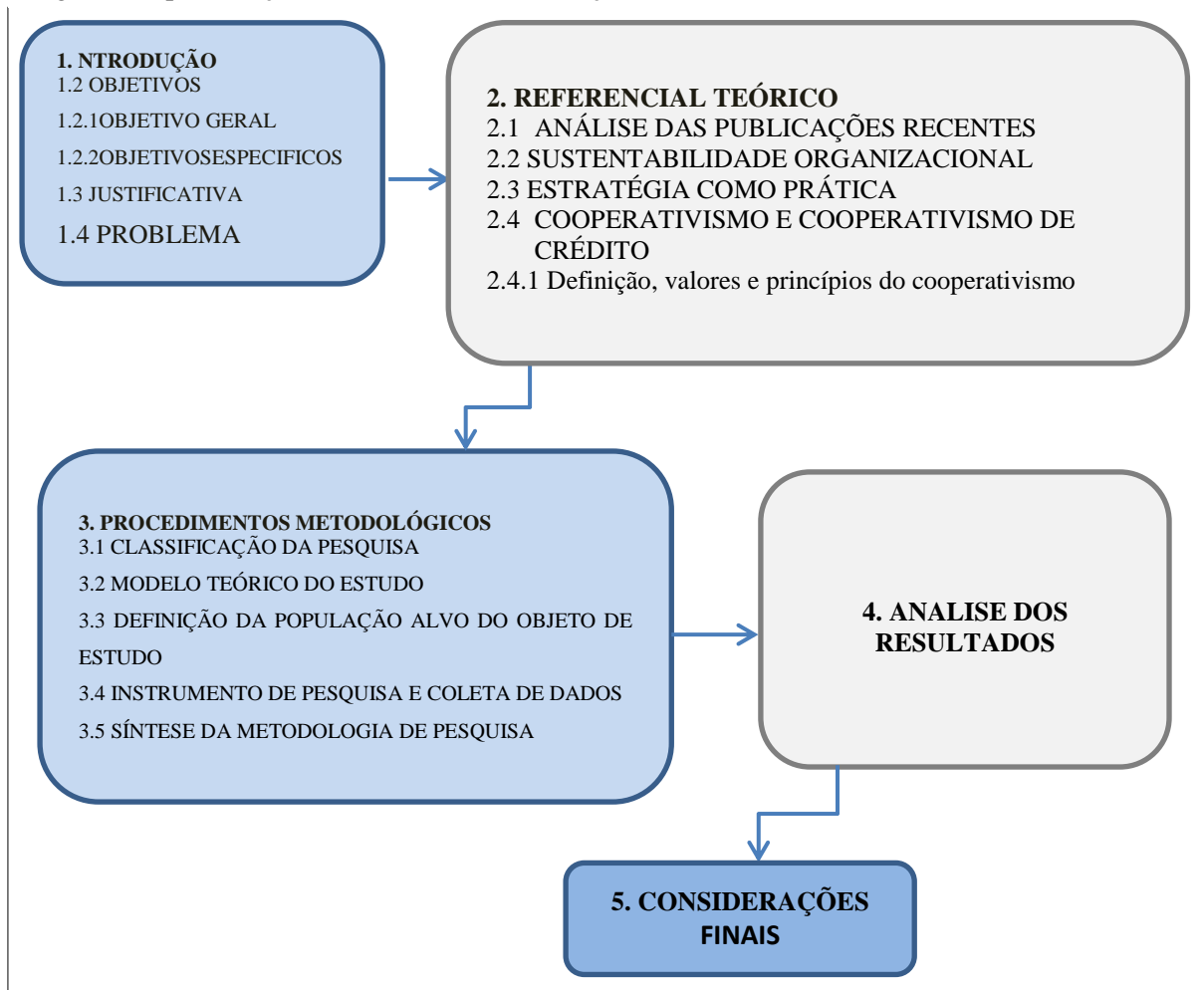
O terceiro capítulo apresenta o delineamento do estudo. Será apresentado o modelo teórico, apresentando as técnicas de coleta de dados e as técnicas de análise quantitativa e qualitativa.

No quarto capítulo são apresentadas as características do objeto de estudo pesquisado, a análise dos dados e as ponderações sobre as semelhanças constatadas entre a intenção estratégica e as práticas de gestão, nas dimensões econômica, social e ambiental do desenvolvimento sustentável. Os dados obtidos pela aplicação das entrevistas semiestruturadas, conduzidas junto as cooperativa de crédito rural.

O quinto capítulo será destinado ao resultado da pesquisa, por fim são apresentadas as conclusões, encontram-se as referências utilizadas, apêndices e os anexos. Para ilustrar esta descrição, segue a Figura 1, mostrando o fluxograma conforme a escrita dos capítulos:



Figura 1: Apresentação da Estrutura da Dissertação



**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

Este capítulo evidencia a forma como a pesquisa foi realizada, definição de objetivos e justificativas, e também o problema central do estudo, apresentando, na sequência, a estrutura final de como são elaborados os capítulos desta dissertação. No capítulo a seguir, apresenta-se o referencial teórico, composto dos principais conceitos e autores que tratam das respectivas temáticas, além de uma breve análise das publicações recentes.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

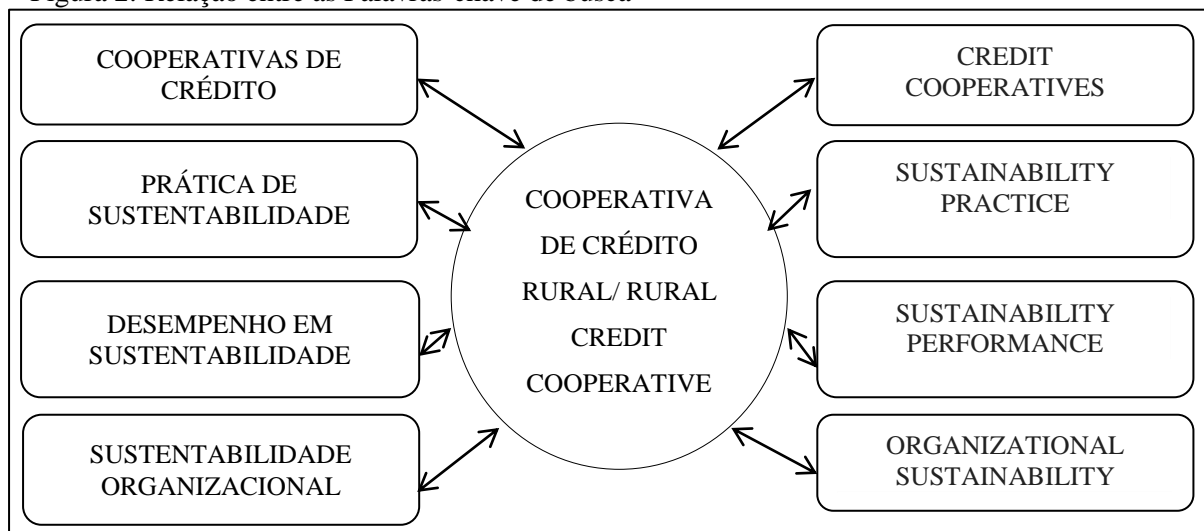
O presente capítulo tem por objetivo apresentar o levantamento teórico pesquisado sobre os principais conceitos relacionados à dissertação, sustentabilidade e estratégias, de forma a subsidiar o leitor a conhecer esses conceitos, com a intenção de proporcionar-lhe capacidade de análise e formação de juízo.

### 2.1 INVESTIGAÇÃO DAS PUBLICAÇÕES RECENTES

Este tópico relata a análise das publicações recentes, apontando os artigos publicados em bases de dados nacionais e internacionais e, após alguns critérios de seleção, apresenta-se a quantidade de artigos e autores que foram selecionados para elaborar o referencial teórico.

A análise das publicações foi realizada pela própria autora, no ano de 2018, a busca se deu nas bases de dados: Scopus, Ebsco, Scielo, Spell e Periódicos da Capes, a escolha destas bases de dados se justifica pela sua abrangência nacional e internacional, utilizou-se dos termos em português e inglês: Cooperativas de crédito, Prática de Sustentabilidade, Desempenho em sustentabilidade, Sustentabilidade Organizacional. A busca foi definida somente por artigos científicos publicados nos últimos 5 anos (2013 a 2018) e que continham as palavras-chave nos títulos dos escritos. Este recorte foi aplicado para compreender o que foi investigado recentemente. A escolha, inicialmente, do título foi para selecionar os estudos mais relacionados à referida temática.

Figura 2: Relação entre as Palavras-chave de busca



Fonte: elaborada pela autora a partir do objetivo de pesquisa (2018).

A análise inicial das publicações resultou na coleta de 1176 artigos científicos. Em um segundo momento, com a realização da leitura dos resumos e a análise das palavras-chave, restaram 175 artigos, sendo estes os selecionados para verificação de compatibilidade com a temática da dissertação. A Tabela 1 apresenta os artigos analisados para a composição deste estudo.

Tabela 1: Demonstrativo da análise de publicações nas bases de dados

<b>Consulta na Base de dados</b>	<b>Total de Artigos Baixados</b>	<b>Total dos Artigos Selecionados para Análise</b>
Scopus	12	05
Ebsco	320	26
Spell	412	22
Periódicos da Capes	302	80
Scielo	130	42
<b>TOTAL</b>	<b>1176</b>	<b>175</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora a partir dos dados coletados (2018).

A Tabela 1 demonstra, inicialmente, a quantidade de artigos por base de dados, e também os artigos selecionados para análise. Denota-se que essa seleção levou em consideração somente os artigos classificados em revista com qualis como A1, A2, B1 e B2.

Esta investigação nas pesquisas recentes auxilia para a definição de alguns conceitos chaves que norteiam este estudo. Assim, contribuem para formar a base teórica que fundamenta esta dissertação; a definição e caracterização dos conceitos adotados vieram de autores seminais que estudam as temáticas.

No Quadro 1, manifestam-se os conceitos adotados no estudo, a fim de direcionar o desenvolvimento do referencial teórico.

Quadro 1: Conceitos adotados no estudo

Assunto	Conceitos Escolhidos	Principais Autores
Sustentabilidade Organizacional	<p>Sustentabilidade organizacional é comprometer-se com as necessidades e expectativas emergentes nas questões de igualdade social, justiça ambiental, ética empresarial e responsabilidade compromissada, direitos humanos e participação dos <i>stakeholders</i>.</p> <p>A opção por este conceito foi que este autor é referência no conceito e aborda a sustentabilidade organizacional como uma questão estratégica de comprometimento da organização.</p>	Elkington (2012)
Elementos do pilar da sustentabilidade	<p>Para que se possa atingir o patamar da sustentabilidade e poder usufruir de benefícios, as organizações necessitam procurar o equilíbrio nos três dimensões da sustentabilidade, econômica, social e ambiental, buscando com propósito ser ambientalmente responsável, socialmente justo e economicamente viável, que representa o Triple Bottom Line (TBL), desenvolvido por Elkington (1999).</p> <p>O conceito do Elkington foi adotado, por se tratar de autor conceituado na temática da sustentabilidade.</p>	Elkington (1999)
Estratégia como prática	<p>A estratégia como prática é adotada pelas empresas se concentrando em atividades intraorganizacionais e seus efeitos agregados à comunidade extra organizacional. A estratégia como prática social é o caminho para um olhar mais atencioso para algo que as organizações estão fazendo em favor dos colaboradores, na qual a ênfase está na estratégia como prática voltada para os fenômenos sociais..</p> <p>Whittington é uma referência nesse assunto</p>	Whittington (2006)
Cooperativismo	<p>O “cooperativismo é instrumento eficaz para a organização da população, a democracia dos investimentos, a distribuição da renda, a regularização do mercado, a geração de empregos e assim instrumentaliza a justiça social”.</p> <p>Essa definição é escolhida por melhor responder ao propósito do estudo</p>	Irion (1997, p.35).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 1, com os respectivos conceitos e principais autores, é um direcionamento para o estudo, no qual as cooperativas necessitam institucionalizar práticas que se preocupem com o fenômeno econômico, social e ambiental em que é preciso ter uma nova visão dos

negócios, com um olhar amplo para as questões de responsabilidade econômica, social e ambiental, tanto para com os colaboradores quanto para a comunidade em que a organização está inserida.

Nesse contexto, os pilares da sustentabilidade organizacional necessitam ser demonstrados pelas cooperativas por meio de práticas como melhores condições de vida e saúde do trabalhador, segurança, educação, lazer, igualdade, bem-estar, convívio social, práticas que combinam com a preservação do meio ambiente e manter o crescimento econômico, sem destruir ou prejudicar o meio (ambiental e social). O próximo item se refere diretamente ao referencial teórico da dissertação, e seu primeiro tópico a ser conceituado é a sustentabilidade organizacional.

## 2.2 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

O termo sustentabilidade tem sua origem ligada diretamente atrelada ao conceito de desenvolvimento sustentável, estando as primeiras concepções concretizadas na Conferência das Nações Unidas tendo como tema o meio ambiente humano, no ano de 1972 (BRUNACCI E PHILIPPI, 2014).

Apesar das primeiras manifestações referentes ao meio ambiente e sociedade terem ocorrido com maior intensidade na década de 1960, com a publicação do livro *silent Spring*, de Rachael Carson, o qual tinha como foco problemas ambientais, foi em 1987 que apresentou-se um aperfeiçoamento do nome de desenvolvimento sustentável pela *World Commission on Environment and Development* [WCED] (1987) no relatório de Brundtland e do *Our Common Future*, que obteve relacionamento com a consideração das precisões da população naquele momento, dando um novo olhar de proteção e desenvolvimento daquele momento, mas com objetivo de uma visão futura (MUNCK 2014).

Embora seja o documento mais aceito pela comunidade científica, o relatório de Brundtland também é amplamente criticado. As principais verificações são referentes às confrontações quanto ao seu significado, pois possui algumas informações reciprocamente excludentes, e às restrições quanto a sua operacionalização, sendo que não apresenta práticas de conduta, assim pode ser considerado um documento simplista e enganoso (MUNCK, 2014).

Autores como Fergus e Rowney (2005) acreditam que sua ambiguidade afasta a atenção das preferências mundiais e listagem em processos técnicos, impossibilitando que o DS seja alcançado. Radclift (2006), no que lhe diz respeito, agrega o termo à figura de

linguagem oximoro, pois se adapta aos conceitos “desenvolvimento” e “sustentável” em uma única expressão, sendo que cada indivíduo pode fazer sua interpretação. Colabora com essa ideia Bansi (2013), realçando que essas contradições podem atrapalhar as ações necessárias para alcançar os objetivos propostos. Desta maneira, seu conceito é discutível e pode ser marcado por conflitos e contradições, sendo assim considerado insuficientemente compreendido (MOORE, 2013).

No entanto, o assunto é essencial para que as organizações também tenham conhecimento e entendam a importância da sustentabilidade, é um assunto que deve ficar não somente ao nível de discussão entre as nações, sendo discutido apenas por líderes mundiais, é necessário não apenas abordar a sustentabilidade como algo que possa ser custoso ou prejudicial às organizações, mas que as organizações possam adaptar essas práticas em seu cotidiano, no dia a dia de suas operações, tornando assim integrante das suas atividades operacionais e de gestão.

Pensando de forma a não se apreender no consumo dos recursos atuais, o desenvolvimento sustentável começa a se preocupar mais com uma visão sobre o futuro por parte das organizações, na busca por medidas indispensáveis para avançar em direção às práticas sustentáveis (JACKSON; BOSWELL; DAVIS, 2011).

Um modelo dessa nova visão está na criação dos índices de sustentabilidade, em que o valor das ações das empresas ainda é atribuído em inclusão às suas responsabilidades sociais, econômicas e ambientais, acrescentando valor à organização precisamente pela inclusão das questões sociais, econômicas e ambientais em suas práticas organizacionais.

Dessa forma, muitas organizações começam a ter novas percepções referentes aos melhoramentos que uma empresa sustentável pode apresentar, tanto na dimensão econômica, como também em relação aos seus modos nas questões ambientais e sociais, que fazem com que haja reflexo para a imagem da organização. Portanto, para que as organizações consigam prosperar em longo prazo, carecem de estratégias voltadas ao desenvolvimento sustentável em suas três dimensões: econômica, social e ambiental; estas devem ser trabalhadas não de forma isolada, e sim simultaneamente, para assim poder desenvolver um princípio econômico sustentável, uma vez que uma empresa só será sustentável se trabalhar as três dimensões da sustentabilidade de forma conjunta (ELKINGTON, 2012).

Além da percepção dos benefícios que a sustentabilidade pode causar, outro fator que colabora com a aceitação das práticas de sustentabilidade dentro das organizações é com relação à força praticada por seus parceiros para a aceitação dessas práticas, que para Elkington (2012, p. 33):

Recusar o desafio imposto pelos três pilares é correr o risco de extinção. Esse assunto não diz respeito somente a grandes organizações: estas serão forçadas a repassar a pressão, por meio de cadeia de fornecimento, para seus grandes e pequenos fornecedores e empreiteiros.

Muitas organizações exigem de seus parceiros a adoção de práticas sustentáveis, fazendo com que seja exercida força para inclusão de práticas sustentáveis. Porém, assim como tem a cobrança das empresas, também possui o reconhecimento daquelas empresas que adotam as práticas sustentáveis, como consequência, esse reconhecimento se transforma em benefícios, por exemplo, na conquista de clientes novos, os quais têm preferência em negociar com empresas que aceitam e colocam em desenvolvimento as práticas sustentáveis, ou até mesmo na imagem institucional da organização (LEAL, 2011). Nesse contexto, tanto a sociedade, o governo, como os consumidores de forma geral, têm a responsabilidade de exigir das organizações o desempenho dessas práticas, na intenção de garantir o fortalecimento e a legitimidade dos atos com objetivo de atingir a sustentabilidade organizacional (ELKINGTON, 2012).

Munck (2014), através do relatório recente, o WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*) e o *International Institute for Sustainable Development* (IISD), identifica alguns benefícios resultantes da vinculação das organizações com as premissas para um desenvolvimento sustentável, dentre as quais cabe destacar:

- Redução de custos pela utilização de métodos de produção mais limpos e inovações: Invasão e tecnologia podem incrementar a eficiência na utilização de matérias primas, do consumo de níveis de produção e de energia.
- Menores custos relacionados à saúde e à segurança: Ambiente seguro e saudável colabora para a qualidade de vida dos funcionários, fazendo com que tenham uma melhora nos níveis de produtividade e redução de custos com serviços sociais e medicamentos, além de menores prejuízos.
- Menores custos trabalhistas e solução inovadora: Quando empresas promovem boas condições de trabalho a seus colaboradores, pode-se observar elevação na motivação e na produtividade, além de reduções nas taxas de absenteísmo e rotatividade.
- As melhores práticas influenciam as legislações: Empresas com melhores práticas sustentáveis adquirem melhor reputação do que os concorrentes, inclusive dão influência nos padrões exigidos nos patamares legislativo.

- A reputação organizacional: Empresas comprometidas com o desenvolvimento sustentável melhoram sua reputação, além de chamar a atenção de novos talentos que buscam trabalhar com a organização.
- Vantagem mercadológica: Pode permitir um relacionamento mais aprofundado com os consumidores, tem como consequência a geração e captura de maiores valores pelo fornecimento de serviços do que pela oferta de produtos.
- Investidores éticos: Com a rápida expansão dos movimentos de responsabilidade social e ética sobre os investimentos, os investidores passaram a optar por não investir em empresas que possuem práticas danosas ao meio ambiente e à sociedade.

Percebe-se que embora os desafios para alcançar a sustentabilidade sejam grandes, os benefícios que a sustentabilidade proporciona para as organizações se propagam por toda a sociedade, confirmando-se como um fenômeno de importância coletiva.

Para que se possa atingir o patamar da sustentabilidade e poder usufruir de benefícios, as organizações necessitam procurar o equilíbrio nas três dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental, buscando o propósito de ser ambientalmente responsável, socialmente justa e economicamente viável, que representa o Triple Bottom Line (TBL), desenvolvido por Elkington (1999).

Em 1994, John Elkington cunhou o marco “*triple bottom line*”, bem como buscava outra linguagem para propagar o forçoso acréscimo da agenda ambiental que *SustainAbility* (fundada em 1987) tinha encontrado, da mesma forma que já haviam diversos trabalhos catalogados que referiam termos como “excelência ambiental” (1984) e “consumidor verde” (1986).

Elkington (2012) relata sobre o conceito de sustentabilidade encontrar-se aprimorado em três pilares: pilar econômico, o pilar social e o pilar ambiental; Sachs (2008, p.15-16) também contribui com o tema apresentando os cinco pilares do DS:

- a) Social, é fundamental por motivos tanto intrínsecos quanto instrumentais por causa a perspectiva de disfunção social que paira de forma ameaçadora sobre muitos lugares problemáticos do planeta.
- b) Ambiental, com as suas duas dimensões (os sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e como —recipientes! para disposição de resíduos).
- c) Territorial, está relacionado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades.
- d) Econômico, sendo a viabilidade econômica.
- e) Político, a governança democrática é um valor fundador e um instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem; a liberdade faz toda a diferença (SACHS, 2008, p.15-16).



Como o TBL destaca os três pilares da sustentabilidade, entretanto, para este estudo consistir em adotar a proposta que pondera a sustentabilidade sob a ótica das dimensões econômica, social e ambiental (ELKINGTON, 2012; Sachs 2008), concepção essa adotada em grande número de estudos sem caráter científico desenvolvidos sobre o tema sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável.

Quadro 2: Caracterização das dimensões econômica, social e ambiental

<b>Pilar</b>	<b>Características</b>
Econômico	Representa os ganhos por ações, é o lucro, visa um desenvolvimento estável, seu capital é o valor total do seu ativo menos as suas obrigações.
Social	Tem relação com algumas questões éticas, sociais ou culturais, considerando aqui o capital humano na sua concepção de saúde, habilidade e educação, abrangendo as medidas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza. Tratar o capital social como uma medida da capacidade das pessoas trabalharem juntas, em grupos ou organizações para um objetivo em comum.
Ambiental	Qualificado pelo capital natural, conformado como crítico: essencial para manutenção do ecossistema e da vida; Representa de forma sustentável a relação entre as operações empresariais e o capital natural, sendo que o capital natural pode ser visto de duas formas principais, o capital natural crítico e o capital natural renovável ou substituível. A primeira é indispensável para manutenção da vida e integridade do ecossistema; a segunda forma de capital natural que pode ser renovados, recuperado ou substituído.

Fonte: Adaptado de Elkington (2012, p. 115-130).

No entanto, cabe destacar cada um deles. Com relação ao pilar econômico, ele está relacionado a tópicos como competitividade, oferta de empregos, abertura em novos mercados, lucratividade no longo prazo. A sustentabilidade econômica é entendida como pilar que gera valor adicionado, sendo que os aspectos econômicos e financeiro da sustentabilidade pode envolver: Redução de custos operacionais por meio de recursos gerenciais sistêmicos; Aumento de produtividade; Ganhos com mão de obra qualificada; Atração de mais investidores, entre outros. Considera-se também que a sustentabilidade econômica de uma organização indica que ela possui um maior potencial para realizar suas atividades de forma mais responsável e com lucratividade apreciável (MUNCK, 2014).

A sustentabilidade econômica tem ligação diretamente com a sobrevivência do

negócio, pois surge através da necessidade de desenvolver a capacidade de provisionar e adquirir recursos para a compra de equipamentos, material e contratação de capital humano para fazer com que haja produção e se manter na competitividade do mercado econômico (BARBIERI, 2010). Nesta dimensão, busca observar a viabilidade e estabilidade econômica, a habilidade de visão e suporte nos caso de riscos, a autonomia de recursos. Assim é possível manter a produção, através do tempo, diante de pressões socioeconômicas ou ambientais, entretanto, gerando um rendimento estável e satisfatório que permita a reprodução social (ALBUQUERQUE, 2009).

O pilar ambiental tem como foco o impacto que as organizações causam no meio ambiente com suas tarefas. Esse pilar indica que as organizações devem utilizar os recursos dos quais dependem de forma consciente, respeitando as maneiras de utilização das matérias-primas e de mais recursos de modo que lhes permitam serem renovados, permitindo, assim, sua disponibilidade para o futuro.

A sustentabilidade ambiental é a habilidade dos sistemas ambientais abrangidos nos procedimentos de desenvolvimento assegurarem seu funcionamento, eficácia e eficiência, de tal maneira que seja possível movimentar as potencialidades sobre as quais está aprimorado o processo e que atendam as precisões sociais (CAVALCANTI, 2011). O autor complementa que o que se espera da proposta da sustentabilidade ambiental é a busca da reconciliação entre o meio ambiente e o crescimento econômico, por meio da resposta da racionalidade econômica, como um processo durável e eficaz para garantir assim o equilíbrio ecológico e a igualdade social, além dos processos tecnológicos que devem buscar a reversão dos efeitos da degradação ambiental nos processos de produção, classificação e consumo de mercadorias. Tácito neste conceito está a obrigação de um planejamento orientado em relação ao uso do espaço, as atividades produtivas e o desenvolvimento da sociedade, em conformidade com a capacidade natural da Terra, o aproveitamento durável dos recursos e a proteção e qualidade do meio ambiente (CAVALCANTI, 2011).

O pilar social, não menos importante, contempla a viabilidade social da organização. O tópico social da SO junta saúde pública, bem-estar e sobrevivência da comunidade, segurança no ambiente de trabalho, oportunidades igualitárias. Busca fornecer educação, saúde, segurança e desenvolvimento de competências gerenciais (MUNCK, 2014).

Os três pilares possuem distintas propriedades e, sendo assim, precisam de diferentes abordagens. No entanto, as organizações não devem fundamentar suas decisões em apenas um dos pilares, pois pode causar adversidade de qualquer estratégia organizacional em longo prazo (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Ainda, para Dyllick e Hockerts (2002), as

organizações devem alavancar seus capitais econômicos, sociais e ambientais, unificando de forma que se influenciem mutuamente, para que assim possam alcançar a sustentabilidade.

Para que as organizações consigam atingir a sustentabilidade, devem alavancar o conceito do TBL proposto por Elkington (1999), o qual propõe a operacionalização de forma integrada das três dimensões, e nessa mesma corrente, outros autores, como Dyllick e Hockerts (2002) e Jamali (2006), apresentam argumento que permitem transformar os pilares da SO em três sustentabilidades: Organizacional econômica, organizacional social e organizacional ambiental. Estas se tornam sustentadoras e viabilizadoras da SO; sendo assim, para uma organização conseguir buscar o estado de sustentabilidade, deve primeiro desenvolver suas sustentabilidades econômica, social e ambiental de forma equilibrada.

O Quadro 3, de Dyllick e Hockerts, apresenta o que deve ser exigido em cada uma das dimensões da sustentabilidade:

Quadro 3: Sustentabilidade em contexto organizacional

<b>Sustentabilidade</b>	<b>O que buscar?</b>
Organizacional econômica	Fluxo de caixa garantido em qualquer tempo, de modo a ser suficiente para sua liquidez, enquanto produz retorno acima da média para seus stakeholders
Organizacional social	Agregar valores para as comunidades nas quais estão inseridas no sentido de desenvolver o capital humano de parceiros individuais, assim como de promover o desenvolvimento do capital social dessas comunidades. As empresas devem administrar seu capital social de modo que seus stakeholders possam entender suas motivações e também concordar com seu sistema de valor.
Organizacional ambiental	Utilização dos recursos naturais apenas em quantidade proporcional à reprodução natural, ou que possuam substitutos já desenvolvidos. Ademais, não causar emissões que possam acumular-se no meio ambiente em nível acima do por ele suportado e, ainda, não se envolver em atividades que degradam os serviços do ecossistema.

Fonte: Dyllick e Hockerts (2002 apud MUNCK, 2014, p. 33).

Independentemente de porte ou estrutura, a sustentabilidade deve ser uma preocupação de todas as organizações, além disso, devem-se analisar os três pilares de forma

integrada, sejam pequenas, médias ou grandes organizações (ELKINGTON, 2012). Conforme evidencia o Quadro 3, cada pilar demonstra o que buscar para obter a sustentabilidade em contexto organizacional.

De acordo com Elkington (2001), para que as organizações continuem a prospectar seus negócios no longo prazo, é necessário que suas estratégias organizacionais estejam vinculadas à concepção de um desenvolvimento sustentável, considerando as dimensões econômica, social e ambiental. Recomenda o autor que as dimensões da sustentabilidade não devem ser consideradas isoladamente, mas sim de forma conjunta, procurando criar um sistema econômico sustentável.

A responsabilidade social e ambiental assume características descritas por Buchholz (1992) como uma questão estratégica para os negócios de uma empresa, a saber: a) coloca uma tendência ou oportunidade atual ou prospectiva; b) surge de alguma tendência ou desenvolvimento interno ou externo; c) pode ter um impacto potencial importante no crescimento, na rentabilidade ou na sobrevivência dos negócios; d) o impacto da questão pode de alguma forma, ser influenciado pela ação da empresa. (BUCHHOLZ, 1992 *apud* SANCHES, 2000 p.78).

Para além do TBL, de Elkington (1999), surgiram outros trabalhos e inúmeros outros foram desenvolvidos baseados no TBL, como a pesquisa de Dyllick e Hockerts (2002), que possui como base os três pilares da SO e apresentam seis critérios, quais foram definitivos para a ocorrência da SO: ecoeficiência; ecoeficácia; socieeficiência; socieeficácia; suficiência e equidade ecológica. Em resumo, as organizações privadas que desejam alcançar a sustentabilidade devem desenvolver os seis critérios apontados (MUNCK, 2014).

Os seis níveis compreendidos pela matriz de sustentabilidade estão em ordem crescente, com semelhança à complexidade da sustentabilidade: (1) a pré-sustentabilidade empresarial; (2) a sustentabilidade empresarial em conformidade com a legislação; (3) a sustentabilidade empresarial orientada pelo lucro; (4) a sustentabilidade empresarial consciente (focada na conservação); (5) a sustentabilidade empresarial sinérgica; e (6) a sustentabilidade empresarial holística. Todos esses níveis estão demonstrados de forma detalhada no Quadro 4:

Quadro 4: Matriz de Sustentabilidade – Níveis de Sustentabilidade

Nível de Sustentabilidade		Descrição
1	Pré-sustentabilidade empresarial	Não se observa qualquer ambição para se alcançar a SO. No entanto, podem existir ações rotuladas como sustentáveis e só passa a existir quando são exigidas por meio de pressões externas.
2	A sustentabilidade empresarial em conformidade com a legislação	A SO consiste na provisão do bem estar para sociedade dentro dos limites previstos por normatizações legais. Além disso, organizações precisam responder por demanda de caridade. A sustentabilidade é estimulada por imposições, obrigatoriedades e por ser admitida como um comportamento correto.
3	A sustentabilidade empresarial orientada pelo lucro	Caracteriza-se por uma integração entre aspectos sociais, éticos e ambientais nas operações realizadas pela empresa, desde que, gere algum retorno financeiro para a instituição. Só será promovida se der algum retorno rentável.
4	A sustentabilidade empresarial consciente (focada na conservação)	Busca equilíbrio nas questões sociais, econômicas e ambientais, com o mesmo grau de importância. As iniciativas vão além das obrigações legais e retornos financeiros, ela é estimulada pelo potencial humano, responsabilidade social e o cuidado com o planeta.
5	A sustentabilidade empresarial sinérgica	Busca por soluções funcionais e bem elaboradas que agregue valor nos escopos econômicos, sociais e ambientais. Sua performance é evidenciada por índices de desempenhos organizacionais. A SO é estimulada pelo reconhecimento da sustentabilidade como um fenômeno importante por si só. É compreendida como uma ação inevitável para o progresso da empresa.
6	A sustentabilidade empresarial holística	Está extremamente integrada em cada processo dos aspectos envolvidos no processo de gestão. É estimulada pelo ato de observar a sustentabilidade como única alternativa de resposta a crise do meio ambiente. Em que todos possuem uma responsabilidade universal uns para com os outros

Fonte: Adaptado de Van Marrewijk e Werre (2003 apud MUNCK, 2014, p. 36).

De acordo Van Marrewijk e Werre (2003), o Quadro 4 demonstra as características

em relação à percepção do ambiente e as ambições das organizações em relação à SO. Ainda é destacado que o nível de complexidade do sistema de valor é seguido pela complexidade percebida no ambiente.

As organizações começaram a aderir a regulamentos unificados e adotados com o intuito de empregar e fortalecer suas atuações e posição no mercado, isso aconteceu devido às pressões ambientais, com isso ocorreu o aumento da legitimação da sustentabilidade e a oportunidade de contestação social, pode-se explicar essa aderência como institucionalização de práticas sustentáveis (WOLFFENBÜTTEL, 2015).

A tendência é que cada vez mais as organizações coloquem em suas rotinas as práticas sustentáveis em suas atividades, com intuito de fazer com que sejam legítimas em suas organizações, tornando-as, assim, institucionalizadas em suas tarefas operacionais, seja por iniciativas decorrentes de pressões praticadas pela sociedade e parceiros comerciais, ou por iniciativas próprias, assim como será debatido no tópico seguinte, o qual discorre sobre a estratégia como prática voltada para os pilares sociais e ambientais da sustentabilidade.

### 2.3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A estratégia como prática faz parte de um movimento muito amplo voltado a prática que tem ganhado cada vez mais espaço na ciência social contemporânea, encontra-se no cotidiano de relatos dos atores sociais com relação em processos estratégicos das organizações em uma probabilidade longitudinal de diagnóstico e teve de ligar em seu corpo analítico teorias de proximidade ontológica e epistemológica, tais como o Estruturacionismo (Giddens, 2003 e 1984) e a Teoria da Visão Baseada na Atividade (Jarzabkowski, 2005), para que suportem suas finalidades e que possuam influência mútua de crítica para a ampliação coerente de suas estratégias e métodos de pesquisa no campo em expansão. Iniciada por autores como Pierre Bourdieu, Michael de Certeau, Michel Foucault e Anthony Giddens, que compartilham a ideia do ator como um agente de ação, responsável pela construção da realidade, que ocorre por meio da dialética entre agente e ambiente (BERGER; LUCKMANN, 2004).

As práticas consistiriam em produto e produtora das relações sociais articuladas entre os influentes coletivos que atuam em uma organização. Sendo que, estas atividades humanas são atingidas como algo socialmente organizadas, sendo formadas por diversas ações que se localizam no tempo e espaço históricos (SROUR, 2012). Estas relações organizadas são distinguidas por:

A) Relações de haver (produção) que definem uma espécie de “praça” em bens materiais e serviços são produzidos e trocados no mercado; B) Relações de poder que delimitam arenas políticas em diferentes agentes coletivos travam lutas para fazerem prevalecer os seus interesses; C) Relações de saber que gera uma espécie de palco em que são construídos e difundidos sentidos e outros elementos simbólicos (SOUR, 2012 p.82).

Para o autor, estas relações coletivas proferem agentes coletivos que possuam interesse em levantar realidades material e imaterial, objetividade e subjetividade, abalizando métodos de modificação da natureza, das organizações e transformando em atividades padronizadas que formam as práticas sociais e organizacionais que movimentam agentes, recursos material e imaterial.

Whittington (1996) aponta que as ciências sociais têm buscado a prática dos cientistas, contadores e arquitetos é a vez dos estrategistas neste momento, assim, o autor implanta um novo campo de estudos na estratégia organizacional, a estratégia como prática (Strategy as Practice).

A Estratégia como Prática altera a perspectiva estratégica da “core competence” da empresa para a competência prática dos gerentes como estrategistas. (...) A perspectiva prática é concedida na atividade dos gerentes, como os gerentes “fazem estratégia”, ou como os praticantes da estratégia (practitioners) realmente agem e interagem (WHITTINGTON, 1996, p.731-732).

O autor traz perguntas como (p.732): “O que é fazer estratégia? Qual o trabalho do Estrategista? Quais as habilidades esperadas do gerente estrategista? Como gerentes e consultores agem e interagem em conjunto ao realizar a estratégia (strategy-making)?”.

Contextualizando de forma correta, para o surgimento e a expansão da estratégia como prática a partir da demanda reprimida surge à precisão de que sejam observados os estudos em Estratégia “por outra perspectiva”, quando é notado certo declínio na contribuição de conceitos mais antigos e técnicas de análise, sendo que este não é explicado com profundidade à forma real dos métodos e implicações sociais dos intérpretes envolvidos na estratégia operacionalizada no dia a dia das organizações.

Assim, na proposta de Whittington (2006), a prática da estratégia está relacionada a três elementos, que podem ser considerados isoladamente, a saber: a prática, a práxis e os participantes. A prática expõe a respeito às formas de decisão estratégica, ferramentas, normas, discursos e procedimentos que dão direção às atividades cotidianas; a práxis são as

atividades ligadas no “fazer estratégia”, consiste na forma de trabalho da estratégia e como ela se concretiza na organização. É a atividade que é realizada pelo participante; e participante é aquele que executa as práticas, a pessoa que tem envolvimento com o “fazer estratégia”.

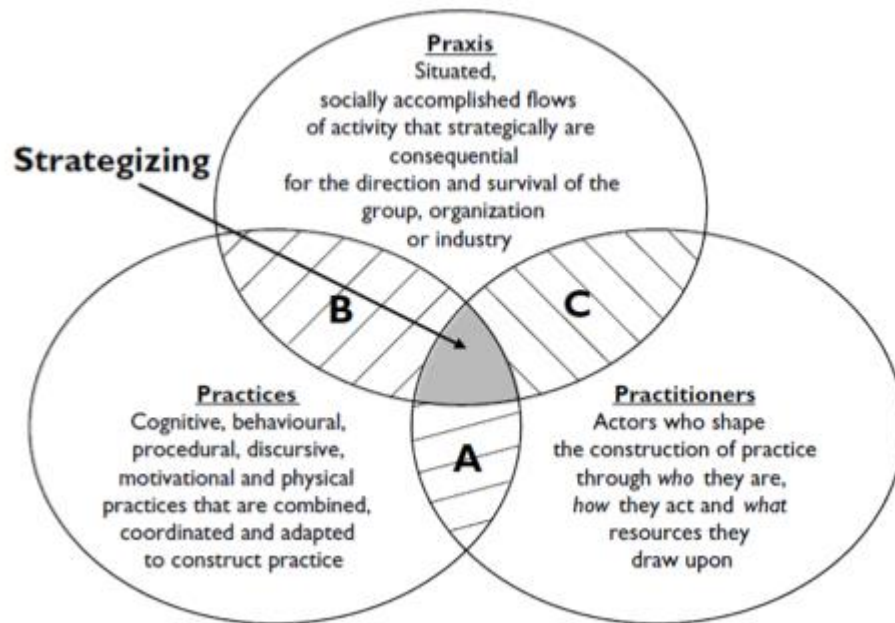
O autor idealiza a práxis como o trabalho transformam e replicam as práticas da estratégia de que forma que os praticantes estratégicos atingem (WHITTINGTON, 2006). No entanto, abordar a estratégia como práxis constitui em compreender a integração reflexiva entre teoria e prática. De modo que cabe dar destaque à esta integração não implica que a percepção de práxis seja equivalente a de prática.

Na teoria social, refere-se práxis como sendo atividade autônoma, criativa e auto criativa pelo meio de que as pessoas transformam a sua realidade e a si mesmo criam, concretizam e produzem. Deste modo, a prática enquanto um período da práxis tem sido abordada como um conjunto de agilidades de caráter utilitário-pragmático que tem como objetivo atender as aspirações, interesses dos agentes ou pessoas em um determinado espaço social. Ao analisar a estratégia como práxis transformadora da realidade organizacional e dos próprios praticantes, aceita-se que a sua construção se ampara do princípio de várias atividades práticas reflexivas norteadas pelo saber socialmente levantado e partilhado (BRITO et al., 2014).

A partir destes elementos, Jarzabkowski et al. (2007) propuseram um quadro conceitual para se analisar a estratégia como prática, conforme apresentado na figura 3.



Figura 3: Escopo conceptual para analisar a estratégia como prática



**Fonte:** Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.7).

Por meio da figura 3, Jarzabkowski et al. (2007) buscaram explicar a conjunção da prática, práxis e participantes, dá origem ao Strategizing, o “fazer estratégia”. Okayama et al. (2014) esclarecem que os pontos A, B e C, da figura, concebem maior foco em um verificado quesito, conforme o objetivo da pesquisa a ser dirigida. Porém, conforme Johnson et al. (2007), os elementos, assim como seus pontos de interseção, não são estáticos, mas alteram-se conforme a influência das atividades na estrutura (OKAYAMA et al., 2014).

Desta forma, esta pesquisa tem como foco os participantes. Analisando que os participantes de estratégia, segundo Jarzabkowski e Whittington (2008) são os consultores, os analistas, reguladores, os gestores de projetos, os gestores de topo e os gestores intermediários, as pessoas que influenciam a estratégia de uma organização, assim como uma das sugestões de pesquisa da estratégia como prática proposta por Vara e Whittington (2012), onde sugerem verificar como ocorre a participação, a inclusão, a (des) igualdade de gênero e a capacitação dos indivíduos na estratégia, o foco de estudo são as mulheres em cargos de liderança, entendendo estas como participantes do “fazer estratégia”.

## 2.4 COOPERATIVISMO E COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Acredita-se que as organizações cooperativadas possuem seus princípios, missão, visão e valores e uma história de maior relação com os preceitos da sustentabilidade do que as demais empresas, devido aos seus diferenciais sociais históricos.

### 2.4.1 Definição, Valores e Princípios do Cooperativismo.

De acordo com Frank (1973), a palavra cooperativismo pode ter duas acepções. Por um lado caracteriza o sistema de organização econômica que busca acabar com os desajustes sociais resultantes dos exageros da intercessão capitalista; por outro, indica a doutrina corporificada no contíguo de fundamentos que devem controlar o comportamento do homem incorporado naquele sistema.

Ainda para Frank (1973), sob ponto de vista econômico, a cooperativa não tem como intuito explorar serviços nos seus próprios interesses, e sim prestá-los desinteressadamente aos cooperados. Desse modo, pressupõe um ideário socioeconômico, que pode também ser chamado de Solidarismo. A solidariedade, quando bem aplicada à área cooperativa, incide em garantir a todos os cooperados vantagens do empreendimento comum.

Conforme a Constituição Federal, as Cooperativas de Crédito são consideradas:

ART. 5º- INCISO XVIII – A criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

ART. 146 – Cabe à lei complementar: III – estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre: c) adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas;

Art. 192 – Do Sistema Financeiro Nacional – O sistema financeiro nacional, estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do País e a servir aos interesses da coletividade, em todas as partes que o compõem, abrangendo as **cooperativas de crédito**, será regulado por leis complementares que disporem, inclusive, sobre a participação do capital estrangeiro nas instituições que o integram (BRASIL, 1988).

Com relação à legislação em vigor para as Cooperativas de Crédito, conforme a

Lei 4.595/64 – Lei que instituiu a Reforma Bancária em 1964;

Lei 5.764/71 – Lei do Cooperativismo Brasileiro;

Lei complementar 130/2009 (Lei Complementar à lei 5.764/71);

Resolução 4.434/2015 (Resolução do Conselho Monetário Nacional).

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO (2018)

Segundo a ACI – Aliança Cooperativa Internacional (2015), uma cooperativa é uma associação de pessoas, que nela são unidas voluntariamente (se tornando sócias), para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais, assim iniciam a realizar suas movimentações financeiras por meio dela. Estes sócios começam a ser os proprietários da cooperativa, junto com centenas ou milhares de outras pessoas.

Segundo Irion (1997, p.35): “cooperativismo é instrumento eficaz para a organização da população, a democracia dos investimentos, a distribuição da renda, a regularização do mercado, a geração de empregos e assim instrumentaliza a justiça social”.

Meinen e Port (2012) discorrem que a grande diferença em relação às outras iniciativas de caráter empresarial é o fato de haver uma preocupação com valores e ideais humanitários nas definições, independentemente da fonte. Desde o seu surgimento, na primeira metade do século XIX, em Rochdale, na Inglaterra, o cooperativismo é o único movimento socioeconômico que cresce sob uma mesma orientação doutrinária (MEINEN; PORT, 2012). As cooperativas, assim como nos negócios, são direcionadas por valores, não apenas por lucros, partilham internacionalmente princípios e atuam em conjunto para estabelecer um mundo melhor pelo meio de cooperação ACI (2015).

Ao tratar da doutrina cooperativista, Cruz (2001, p. 49) destaca três aspectos:

[...] **valores** – são experiências morais, de caráter permanente, que se constituem no arcabouço do pensamento e da conduta dos cooperativistas; **princípios** – são as regras de conduta que devem ser observadas, em decorrência da aplicação dos valores nas situações mais específicas do relacionamento social do cooperativismo e dos cooperados em geral, cuja evolução e aperfeiçoamento constantes, devem fazer parte das transformações preconizadas pelo cooperativismo; **herança histórica** - é todo o acervo intelectual, legado pelos socialistas precursores do cooperativismo, representado por todos os seus pensadores e ideólogos e, também, pela evolução das ideias por eles defendidas, ao longo de todo o processo histórico, que consolidou a filosofia cooperativista em todo o mundo.

Os valores e os princípios, juntamente com as ideias gerais, formam a base doutrinária do cooperativismo. Esses se caracterizam por seu caráter abrangente e perene no tempo. Os princípios interpretam o tempo e os valores e se adaptam ao tempo e lugar. Sendo assim, os valores tomam posição superior na hierarquia da doutrina cooperativista. Pode-se dizer que os princípios explicam os valores e fazem a ligação entre a teoria e a prática cooperativista. Os princípios convertem ideias em ação. Segundo ACI (2015), as cooperativas se baseiam nos valores de autoajuda, autoresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e

solidariedade. Para Irion (1997), seus valores principais são: Solidariedade, liberdade, democracia, justiça social e equidade. Esses aparecem de forma mais recorrente entre os diferentes doutrinadores:

- a) **Solidariedade:** Tem como base a cooperação. Baseados no apoio mútuo, na definição recíproco de união e de responsabilidades unidas. É praticar a ajuda mútua, aliança entre os sócios para alcançar eficiência e eficácia, conseguindo assim resolver problemas internos e derrotar as pressões externas.
- b) **Liberdade:** Não se restringe ao direito de entrada ou saída da cooperativa. Possui poder analisar os valores e os princípios e potencialidades para que assim os interessados transformem sua liberdade, que é absoluta, em liberdade voluntariamente relativa dentro da cooperativa.
- c) **Democracia:** Direito de participar de todas as reuniões, opinar, de exercer funções diretivas, do voto indiferente dos investimentos e da adoção pelo quadro social de regras. Manifestação da vontade coletiva.
- d) **Justiça social:** Promoção econômica dos associados, promoção da cultura, educação, qualidade de vida, oportunidades de trabalho e de concretização pessoal.
- e) **Equidade:** Diz respeito à garantia de deveres e direitos gerais e iguais a todos os sócios.

Os valores do cooperativismo têm uma ampla adesão aos conceitos da sustentabilidade. Meinen e Port (2012) citam que devido ao seu significado e atualidade a palavra sustentabilidade é a chave e será, provavelmente, um novo princípio de cooperativismo.

Indiferente do tipo de cooperativa, os princípios são linhas norteadoras utilizados pelas cooperativas para atingir seus valores. São sete os princípios cooperativistas, número que se mantém desde a sua formação inicial. Simbolicamente, esses princípios foram comparados com as cores do arco-íris, por essa razão o arco-íris foi escolhido como um dos símbolos do cooperativismo. Para que os princípios acessem às mudanças e às precisões de cada época histórica, foram atualizados através do congresso promovido pela aliança internacional da cooperativa, realizado em Viana em 1966, e em Manchester em 1995; foi nesse último ano que o sétimo princípio, o qual expõe a preocupação com a comunidade, foi adicionado.

Segundo ICA (2015) e Iron (1997), os sete princípios dos cooperativistas são:

1. **Adesão livre e voluntária:** Cooperativas são organizações voluntárias, possuem abertura a todas as pessoas aptas a usar seus serviços e que estejam dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio, sem qualquer tipo de discriminação.
2. **Controle democrático pelos sócios:** a Cooperativa pode ser administrada por homens e mulheres, sendo democraticamente controlada pelos seus sócios; sócios possuem igualdade de votação.
3. **Participação econômica dos sócios:** Os sócios contribuem de forma equitativa, bem como desfrutam dos resultados obtidos ao fim do exercício. As sobras são destinadas para o desenvolvimento das cooperativas, possibilitando assim a formação de reservas.
4. **Autonomia e independência:** Cooperativas possuem organização autônoma, são controladas por seus membros.
5. **Educação, treinamento e formação:** As cooperativas proporcionam educação e treinamento para seus sócios, dirigentes e demais funcionários, com intuito de contribuir para o seu desenvolvimento.
6. **Cooperação entre cooperativas:** Oferecem suporte aos seus sócios, fortalecem o movimento cooperativo, atuam em parceiras através de estruturas locais, regionais e internacionais.
7. **Preocupação com a comunidade:** Trabalham para o desenvolvimento sustentável da comunidade, utilizando as políticas aprovadas por seus sócios.

A partir dos 7 princípios é possível citar que uma cooperativa é uma associação autônoma de indivíduos que se unem de forma voluntária para atender pretensões e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma organização de domínio coletiva e democraticamente gerida.

Este capítulo apresentou uma análise das publicações recentes sobre cooperativas de crédito, prática de sustentabilidade, desempenho em sustentabilidade e sustentabilidade organizacional. Além disso, descreveu a respeito da sustentabilidade organizacional estratégica como prática, cooperativismo, cooperativismo de crédito, Definição, Valores e Princípios do Cooperativismo.

O próximo capítulo apresenta a metodologia que será adotada para esta pesquisa, incluindo o paradigma de pesquisa, classificação da pesquisa, o modelo teórico escolhido, instrumento de pesquisa, público que irá responder a pesquisa, bem como os procedimentos para análise e discussão de dados.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base no suporte teórico exposto no capítulo anterior, o terceiro capítulo da dissertação apresenta o delineamento do estudo, descrição da abordagem, natureza, procedimentos e espaço da pesquisa. Além disso, também serão apresentadas as técnicas de coleta de dados e as técnicas de análise qualitativa e quantitativa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se classifica como descritiva, uma pesquisa descritiva, na percepção de Alyrio (2009, p.60), “é buscar essencialmente a enumeração e a ordenação de dados, sem o objetivo de comprovar ou refutar hipóteses exploratórias, abrindo espaço para uma nova pesquisa explicativa”.

Godoy (1995, p. 62) reforça que “as pesquisas de caráter descritivo desempenham papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos seus resultados”. Com base nos argumentos dos autores citados acima, este estudo se diferencia quanto aos objetivos fins, como descritiva, pois busca responder o problema de pesquisa com base na opinião dos entrevistados.

Considerando, portanto, que o problema deste estudo foi identificar quais as relações existentes entre as ações estratégicas e as práticas de gestão dos cooperados nas dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade, em uma cooperativa de crédito rural, este estudo descritivo atinge a descrição dos atributos de uma população, fenômeno ou de um conhecimento (GIL, 2007).

“As estratégias de investigação proporcionam uma direção específica ao projeto de pesquisa, nas ciências sociais geralmente as mais citadas são as estratégias de investigação: quantitativa, qualitativa e métodos mistos.” (CRESWELL, 2010, p.35). O quadro 5 representa os respectivos tipos de estratégias de pesquisa.

Quadro 5: Estratégias da investigação de Pesquisa

<b>Quantitativo</b>	<b>Qualitativa</b>	<b>Métodos Mistos</b>
Projetos experimentais; Projetos não experimentais como os levantamentos.	Pesquisa narrativa; Fenomenologia; Etnografias; Estudos de teoria fundamentada; Estudo de caso.	Sequencial; Concomitante; Transformativa.

Fonte: Creswell (2010, p.36).

As estratégias de pesquisa permitem nortear o pesquisador na definição de seu estudo, expondo os métodos quantitativos, qualitativos e métodos mistos como possíveis investigações nos estudos em ciências sociais. Nesse contexto, a estratégia adotada será o estudo de caso e projetos não experimentais, como os levantamentos, sendo que este emprega o método qualitativo para responder à problemática do estudo.

Eisenhardt (1989) discorre que estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes dentro de cenários específicos. O estudo de caso representa uma estratégia diferenciada de investigação empírica. Para (YIN, 2015) o estudo de caso único é justificável se constituir de um evento peculiar, abrangendo uma unidade de análise (holístico) ou unidades múltiplas (incorporado). Geralmente combinam métodos de coleta de dados, tais como questionários, entrevistas, análise documental, artefatos físicos e observações (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015). As evidências podem ser qualitativas, quantitativas ou ambas, e ainda, os estudos de caso podem ser usados para fornecer descrições, testar teorias ou gerar teorias (EISENHARDT, 1989).

Para Yin (2015, p. 33), o estudo de caso:

... enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta de dados e a análise de dados... YIN (2015, p. 33).

Ainda para Cooper e Schindler (2011), um único estudo de caso pode representar um desafio importante para uma teoria, quando é bem planejado e, assim, simultaneamente torna-se a fonte de novas hipóteses e constructos.

Para que possa atingir o objetivo proposto, esse estudo teve como abordagem principal a pesquisa qualitativa com uso de técnicas da abordagem quantitativa para seu suporte metodológico. De acordo com Triviños (1995), as pesquisas quantitativa e qualitativa podem acontecer de maneira independente ou, dependendo do caso, podem complementar-se, confirmando que uma não nega a existência da outra.

A técnica de triangulação proposta por Triviños (1987) foi adotada, como exemplo, dentre diversas outras formas sistematizadas de triangulação, porque apresenta uma sequência de passos metodológicos específicos e característicos, o que indica o uso de um autor em particular – mesmo que ele não seja diretamente citado.

Os conceitos de triangulação são diversos para diferentes autores, variando a partir das suas abordagens epistemológicas, e podem assumir desde uma forma qualitativa, como na proposta de Eisenhardt (1989), até uma forma mais positivista, como no caso da proposta de Yin (2015).

Denzin e Lincoln (2006) apresentam as vantagens da abordagem da triangulação, afirmando que:

A triangulação é a exposição simultânea de realidades múltiplas, refratadas. Cada uma das metáforas age no sentido de criar a simultaneidade, e não o sequencial ou o linear. Os leitores e as audiências são então convidados a explorarem visões concorrentes do contexto, a se imergirem e a se fundirem em novas realidades a serem compreendidas (2006, p. 20).

“A pesquisa de levantamento proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, de atitudes ou de opiniões de uma população, estudando uma amostra dessa população”, com a finalidade de a generalizar (CRESWELL, 2010, p.36). Nesse aspecto, é importante determinar qual será o tempo do levantamento de dados do projeto Creswell (2010, p.179), “serão coletados em um momento do tempo”.

A abordagem qualitativa centra-se na identificação das distinções de situações, eventos e organizações (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007); enquanto a pesquisa quantitativa permite ao pesquisador determinar ideias, hábitos, atitudes e posicionamento através de uma amostra estatística que distingue o universo pesquisado. Segundo Zanelli (2002, p. 83), o objetivo fundamental da pesquisa qualitativa “é buscar entender o que as pessoas apreendem ao perceberem o que acontece em seus mundos”. O autor completa ainda que “é muito importante prestar atenção no entendimento que temos dos entrevistados, nas possíveis distorções e no quanto eles estão dispostos ou confiantes em partilhar suas percepções”.

Desta forma, a abordagem permitiu analisar as percepções dos gestores e colaboradores quanto às relações entre as práticas e as ações de gestão nas dimensões sociais, econômicas e ambientais da sustentabilidade, junto da instituição, com uso de entrevistas adaptadas das pesquisas de Dalacosta (2017) e questionários adaptados de Lima (2013).

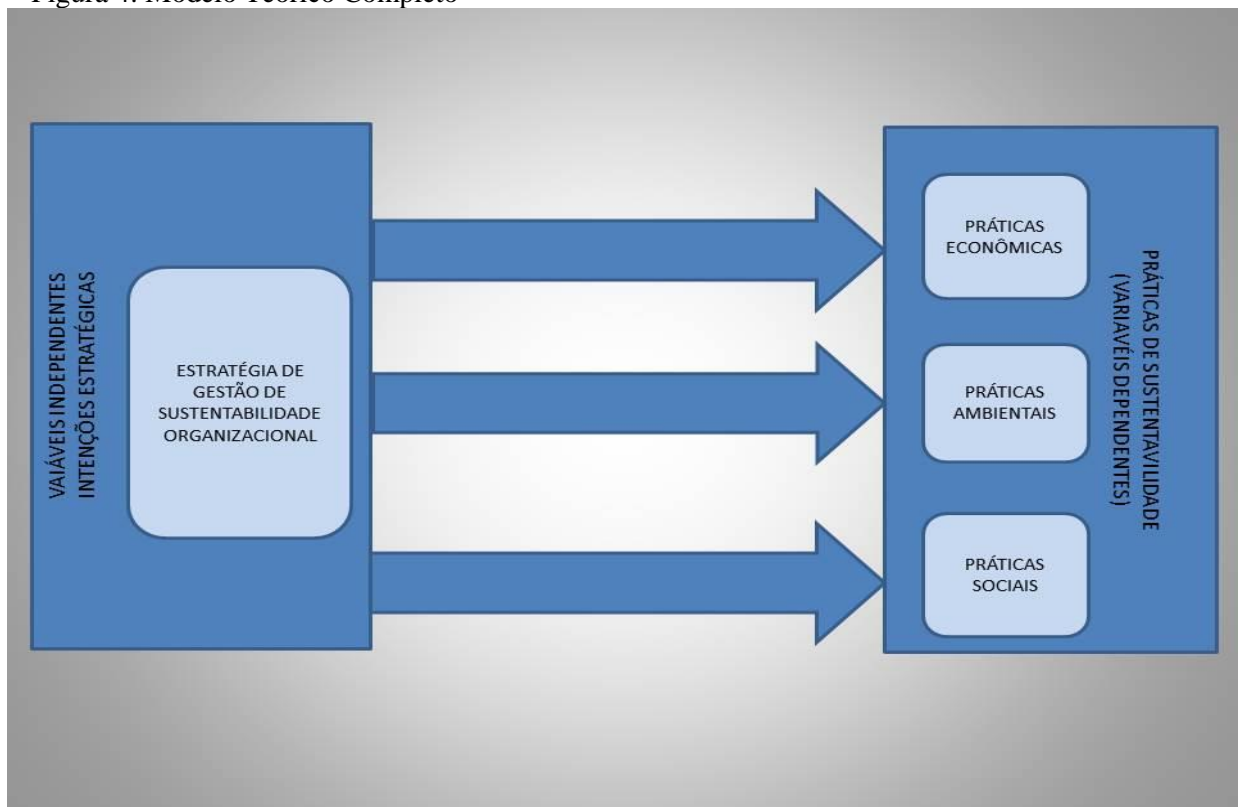
### 3.2 MODELO TEÓRICO DO ESTUDO

Um modelo teórico da pesquisa tem por finalidade mostrar as relações a serem analisadas entre os construtos. Os construtos desta pesquisa são: Estratégicas e práticas de



gestão que tem por finalidade verificar dentro do pilar econômico, social e ambiental da sustentabilidade organizacional, para que seja possível identificá-las se já são já existentes e como estas são criadas, pelos gestores; Pilar econômico, verificar de que maneira os colaboradores repassam aos cooperados e quais as instruções que eles recebem perante a cooperativa; Pilar social, verificar as práticas e orientação, sobre questões sociais, de que maneira estes colaboradores repassam aos cooperados e quais as instruções que eles recebem perante a cooperativa; E Pilar ambiental que busca verificar as práticas e orientação a questões ambientais. De qual maneira estes colaboradores repassam aos cooperados e quais as instruções que eles recebem perante a cooperativa. O intuito com que este modelo teórico foi desenvolvido tem como propósito evidenciar as semelhanças entre as estratégias de gestão da sustentabilidade organizacional e as práticas de gestão econômica, social e ambiental, sob as perspectivas das dimensões da sustentabilidade.

Figura 4: Modelo Teórico Completo



**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

A figura 4 exibe três variáveis intervenientes, que possuem formação organizacional, essas variáveis indicam que podem, através da influência, exercer relação entre os construtos fundamentais da pesquisa.

Após a verificação da relação explícita existente, tem como objetivo caracterizar as

dimensões do desenvolvimento sustentável, de acordo com o grau de empenho organizacional a analisar as inclusões de intenção e cumprimento entre estratégias e práticas de gestão da organização. O tópico 3.4 está relacionado à população pesquisada e ao objeto de estudo.

### 3.3 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO DO OBJETO DE ESTUDO

Alves-Mazzotti e Gewanddsznajer (1999) admitiram que as aceções de onde e quem participassem da pesquisa são propositais. Desta forma, o critério para os respondentes dessa pesquisa foi a relação da atuação dos profissionais com o tema em estudo. De acordo com Cooper e Schindler (2011, p.376), “uma população é o conjunto completo de elementos sobre os quais desejamos fazer algumas inferências”. Nesse âmbito, a população alvo da pesquisa é composta de gestores da cooperativa de crédito situada na cidade de Guarapuava, no Estado do Paraná, e colaboradores UA do Sistema Cresol Baser, sendo que a cooperativa em estudo possui diretrizes que norteiam ações sustentáveis de seus colaboradores, dirigentes e cooperados.

A Cooperativa escolhida para a realização da pesquisa é de grande porte e apresenta um papel fundamental tanto no desenvolvimento local como no desenvolvimento regional. Na escolha da Cooperativa, optou-se pelos seguintes critérios: acessibilidade, porte, estratégias e práticas relacionadas à sustentabilidade que a cooperativa possui. O universo da pesquisa foi composto pelos gestores responsáveis pelas estratégias e práticas relacionadas à sustentabilidade e por colaboradores da cooperativa que apresentaram relação direta com os cooperados.

Os sujeitos desta pesquisa foram divididos em dois grupos. O grupo A é composto por 02 pessoas, sendo estes os gestores. Já o grupo B é formado por 23 colaboradores, representando 76,67% os quais atuam na cooperativa Cresol Vale das Araucárias. A escolha deste grupo deu-se com o objetivo de analisar as relações entre as ações estratégicas e as práticas de gestão nas dimensões sociais e ambientais da sustentabilidade.

O item 3.5 descreve o instrumento de pesquisa utilizado na realização do estudo e como foi realizada a coleta de dados.

### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Para dar conta do objetivo deste projeto, optou-se por utilizar abordagem qualitativa com ferramentas de análise quantitativa. A abordagem qualitativa centra-se na identificação

das distinções de situações, eventos e organizações (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007), enquanto a pesquisa quantitativa permite ao pesquisador mensurar ideias, hábitos, atitudes e posicionamento por meio de uma amostra estatística que caracteriza o universo pesquisado.

Segundo Zanelli (2002, p. 83), o principal objetivo da pesquisa qualitativa “é buscar entender o que as pessoas apreendem ao perceberem o que acontece em seus mundos”. O autor complementa ainda que “é muito importante prestar atenção no entendimento que temos dos entrevistados, nas possíveis distorções e no quanto eles estão dispostos ou confiantes em partilhar suas percepções”. Desta forma, a abordagem permite analisar as percepções dos gestores e cooperados quanto as relações entre as ações e as práticas de gestão nas dimensões sociais e ambientais da sustentabilidade, junto da instituição, com uso de entrevistas e questionário survey adaptados de Lima (2013).

Ao utilizar questionários, existe a compreensão do texto em que esse fenômeno é inserido por meio da relação com o sujeito e por esse interpretado (CRESWELL, 2010). Ainda, o mesmo autor afirma que seu uso combinado proporciona uma maior compreensão dos problemas de pesquisa. Por se tratar de uma abordagem metodológica qualitativa com ferramentas de coletas de dados quantitativa, os instrumentos de pesquisa utilizados se subdividem da seguinte maneira:

- a) Entrevista semiestruturada em profundidade (Apêndice A) junto aos gestores;
- b) Questionário para mensuração quantitativa (Apêndice B) junto aos colaboradores;

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores da cooperativa e, posteriormente, foram transcritas e analisadas segundo inspiração da análise de conteúdo temática. Cabe ressaltar que a entrevista, em seu sentido amplo, é uma estratégia empregada no processo de trabalho de campo composta de uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada pela iniciativa do entrevistador, e que tem como objetivo adquirir informações relacionadas a um objeto de pesquisa (MINAYO et al., 2007).

A escolha dos entrevistados se deu da amostra de conveniência, o que dependeu da disponibilidade dos gestores e colaboradores durante o período de coleta de dados, que aconteceu no mês de Janeiro e Fevereiro de 2019. De acordo com aos fatores éticos de emprego de sujeitos a consentimento da pesquisa, as entrevistas foram apenas efetivadas após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice C) sobre a pesquisa. O termo TCLE garante os direitos e deveres por parte do pesquisador e entrevistado, todas as etapas a serem necessariamente observadas para que o convidado a participar da

pesquisa possa se manifestar, de forma autônoma, consciente, livre e esclarecida.

Para a análise quantitativa foram aplicados questionários *survey* aos colaboradores. “Um questionário pode ser não estruturado, semiestruturado ou altamente estruturado, [...] um questionário deve produzir dados precisos e confiáveis passíveis de análise estatísticas com pacotes de software como SPSS” (HAIR JR et al., 2005, p.168). Nesse sentido, o *survey* se aplica a esse estudo, pois seu foco de interesse é apropriado para entender questões do tipo “o que está ocorrendo”, “como”, “por que” e “quando”, identificando assim quais são as práticas de sustentabilidade existentes na cooperativa de crédito (ALYRIO, 2009).

Para as análises qualitativas das entrevistas foi aplicada análise de conteúdo por avaliação. Entende-se por análise de conteúdo

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2009, p. 44).

Esta técnica tem o intuito de analisar o que é explícito no texto para obter indicadores que aceitem fazer inferências. Portanto, após a transcrição das entrevistas, os textos foram analisados, para serem retiradas as dimensões a respeito dos objetos de estudo, bem como suas avaliações.

Os dados secundários foram provenientes de duas fontes de pesquisa: 1) pesquisa bibliográfica, por meio de levantamento de publicações recentes realizadas sobre o tema; 2) pesquisa documental foi realizada primeiramente no site da cooperativa de crédito rural.

O quadro 6 apresenta os construtos e categorias de análise ocorridos dos objetivos e modelo teórico do estudo, assim como suas definições constitutivas e operacionais descritas. De acordo com Hair et al. (2005), as definições constitutivas são conceitos que serão descobertos pela pesquisa e que necessitam ser esclarecidos de modo teórico.

Quadro 6: Construtos e categorias de análise

<b>Análise quantitativa com ferramentas qualitativa</b>		
<b>Categorias de análise</b>	<b>Definições Construtivas</b>	<b>Definições Operacionais</b>
<b>Estratégias e práticas de gestão</b>	Estratégia como prática, na visão de Whittington (2006), possui três temas principais em sua pauta de pesquisa: (a) a compreensão de como os campos sociais (Bourdieu), sistemas (Giddens) ou instituições disciplinares (Foucault) sendo que estas deliberam as práticas, ao mesmo tempo, limitam e possibilitam a atividade humana; (b) a explicitação do “como” é feito e não apenas do “o que” é feito, colocando-se, como desafio, capturar o “senso prático” (Bourdieu).	Estratégias e práticas de gestão dentro do pilar econômico, social e ambiental da sustentabilidade organizacional, para que seja possível identificá-las se já são já existentes e como estas são criadas, pelos gestores, e o que já é feito na cooperativa.
Dimensão econômico	O pilar econômico diz respeito à manter o crescimento econômico, sem destruir ou prejudicar o meio (ambiental e social) em que esse crescimento econômico se dá. Operar o negócio de maneira a obter a rentabilidade esperada ao mesmo tempo em que reconhece a importância de questões sociais e ambientais.	Questões econômicas: de que maneira os colaboradores repassam aos cooperados e quais as instruções que eles recebem perante a cooperativa.
Dimensão social	O pilar social diz respeito à qualidade de vida formulada por aspectos materiais e imateriais do bem estar, tais como: condições de vida, bem-estar subjetivo do indivíduo, compreendendo sua felicidade e satisfação, suas necessidades físicas, psicológicas e relacionais.	Práticas e orientação, sobre questões sociais, de que maneira estes colaboradores repassam aos cooperados e quais as instruções que eles recebem perante a cooperativa.
Dimensão ambiental	No pilar ambiental os cooperados são estimados a adquirir e manter boas práticas que combinam com a preservação do meio ambiente.	Práticas e orientação a questões ambientais. De qual maneira estes colaboradores repassam aos cooperados e quais as instruções que eles recebem perante a cooperativa.

**Fonte:** elaborado pela autora (2018)

### 3.5 SÍNTESE DA METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste subitem apresenta-se a síntese da metodologia de pesquisa utilizada nesta dissertação.

Quadro 7: Síntese da metodologia de pesquisa

OBJETIVO ESPECÍFICO	ABORDAGEM DA PESQUISA	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS
Identificar e descrever as práticas de sustentabilidade existentes na Cooperativa de crédito;	Qualitativa	Entrevista semiestruturada em profundidade Observação direta	Análise de Conteúdo
Levantar a amplitude com que as intenções estratégicas e as práticas de gestão, relacionadas às dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade são apropriadas pela Cooperativa de Crédito Rural;	Quantitativa	Questionário com questões de múltipla escolha	Análise Estatística com utilização do <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> (SPSS)

**Fonte:** elaborado pela autora (2018)

Dessa forma, o modelo teórico desenvolvido para este estudo tem como objetivo verificar estratégias e práticas de gestão orientadas à sustentabilidade organizacional. Como consequência, identifica e descreve as práticas de sustentabilidade da organização, e ao mesmo tempo levanta a amplitude com que as intenções estratégicas e as práticas de gestão, relacionadas às dimensões sociais, econômicas e ambientais da sustentabilidade são apropriadas pela organização. No próximo capítulo serão apresentadas as análises e discussões dos dados, juntamente com os respectivos resultados encontrados no estudo.

### 3.6 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA E QUALITATIVA

O presente estudo de cunho quantitativo com técnicas de análise qualitativa trabalha com dados de corte transversal cuja a coleta é realizada por meio de um *survey* junto aos colaboradores da Cooperativa Cresol.

De acordo com Alyrio (2009, p.131), “surveys são métodos de pesquisa quantitativa apropriados para obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo”. Serão aplicados questionários para Colaboradores de UA do Sistema Cresol Baser. Os questionários foram adaptados da dissertação de Lima (2013). Ainda, Hair JR et al. ((2005, p.168) acrescenta “Um questionário pode ser não estruturado, semiestruturado ou altamente estruturado, [...] um questionário deve produzir dados precisos e confiáveis passíveis de análise estatística com pacotes de software como SPSS”.

Babbie (2005, p.113) traz que “[...] métodos de *survey* são usados para estudar um segmento ou parcela – uma amostra – de uma população, para fazer estimativas sobre a natureza da população total da qual a amostra foi selecionada”.

Como instrumento de coleta de dados, optou-se pela utilização de questionário. Foi construído um questionário, composto da seguinte forma:

Quadro 8: Composição das questões de pesquisa (2019)

<b>Questões</b>	<b>Distribuição das questões</b>	<b>Formato de questões e respostas</b>
Questão 1 a 4	Refere-se as práticas de Gestão de sustentabilidade organizacional.	Questões: fechadas Respostas: 1- Discordo totalmente. 2- Discordo parcialmente. 3- Indiferente 4- Concordo parcialmente 5- Concordo totalmente;
Questão 5 a 8	Referem-se à percepção do empregado em relação à empresa em que trabalha (Dimensão econômica).	Questões: fechadas Respostas: 1- Discordo totalmente. 2- Discordo parcialmente. 3- Indiferente 4- Concordo parcialmente 5- Concordo totalmente;
Questão 9 a 12	Referem-se à percepção do empregado em relação à empresa em que trabalha (Dimensão ambiental).	Questões: fechadas Respostas: 1- Discordo totalmente. 2- Discordo parcialmente. 3- Indiferente 4- Concordo parcialmente 5- Concordo totalmente;
Questão 13 a 19	Referem-se à percepção do empregado em relação à empresa em que trabalha (Dimensão social).	Questões: fechadas Respostas: 1- Discordo totalmente. 2- Discordo parcialmente. 3- Indiferente 4- Concordo parcialmente 5- Concordo totalmente;
Questões socioeconômicas	São de caracterização do funcionário (sexo, estado civil, renda, idade, grau de instrução), e de sua situação na empresa.	Respostas: Várias alternativas de acordo com o perfil.
Questões controle	Checagem das práticas de sustentabilidade organização presentes e ausentes;	Questões: Abertas

Fonte: Adaptado de Lima (2013)

As respostas para o item “a” são coletadas por meio de uma escala Likert (Likert, 1932) de cinco pontos conforme segue:

- (1) Discordo totalmente,
- (2) Discordo parcialmente,
- (3) Indiferente,
- (4) Concordo parcialmente,
- (5) Concordo Totalmente

Em referência a escala *Likert* Ghiglione e Matalon (1995, p.292) comenta que o preconizado desta propôs um método de calculo de resultados final através de uma média ponderada das respostas dadas, atribuindo para cada item um peso (1, 2, 3, 4,5) por nível de concordância expresso pelo sujeito.

Esses pesos ( $\rho$ ) são calculados e demonstrados na apresentação e análise de resultados dos quesitos do questionário por meio da média das ponderações ( $\gamma$ ) por questão (q) considerando colaboradores respondentes (n)

$$\gamma_{qi} = \frac{\sum_{i=1}^n p_{qi}}{n}$$

Quanto às questões socioeconômicas será aplicado a Taxa de Frequência (TF) as categorias de: Gênero, Estado Civil, Renda Familiar, Faixa Etária, Grau de Instrução e Procedência (Cidade).

$$TF = \frac{f_i}{n} \times 100$$

A TF (Taxa de frequência) é dada pela razão entre a frequência dicotômica ( $f_i$ ) e o número total de respondentes (n).

No caso das questões de controle, as quais têm a finalidade de aferir as práticas de sustentabilidade organizacional citadas pelos colaboradores em comparação com as práticas citadas pelos gestores, serão analisadas por meio de um *framework*.

Já para o cunho qualitativo foram aplicadas entrevistas com 7 questões, a partir da transcrição das entrevistas, da técnica de observação, do diário de campo e do referencial teórico se realizará as análises, tendo como base a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), esta análise auxilia o pesquisador a analisar os dados com objetividade e clareza. Para a autora, a análise de conteúdo é baseada na inferência de conhecimentos e análise de



comunicações referentes aos dados coletados (BARDIN, 2011). Para as análises qualitativas das entrevistas será aplicada a análise do conteúdo por avaliação.

Nessa perspectiva, em posse dos dados, estes foram organizados em uma tabela (Framework), relacionando as fontes e os instrumentos utilizados na coleta de dados (pré-análise). Depois, os dados agruparam-se em categorias, classificando os fragmentos das entrevistas que foram transcritos e dos dados coletados nos questionários.

Também, foi utilizada a triangulação dos dados, sendo sua escolha justificada por permitir abordagens metodológicas distintas para verificar o mesmo fenômeno estudado (CRESSWELL; CLARK, 2013). Ou seja, os dados foram triangulados, inicialmente, para um mesmo processo a partir de diferentes fontes, depois entre os processos e, finalmente, entre os resultados e a teoria.

Por fim, os resultados serão mostrados por meio de *framework*, abrangendo as políticas, estratégias e ações, considerando as dimensões e as condições de presença e ausência das mesmas, aferidas por meio da comparação entre as respostas dos gestores e dos colaboradores, conforme *layout*.

## 4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Este capítulo tem como objetivo analisar, discutir e compreender os resultados da pesquisa. Inicialmente, é apresentada a organização foco do estudo, a Cresol Vale das Araucárias. Na sequência, é explorado o primeiro objetivo específico desta dissertação, que é identificar e descrever as práticas de sustentabilidade existentes na Cooperativa de crédito. Esse item foi respondido considerando as entrevistas semiestruturadas e diário de pesquisa com os gestores, com suporte nos questionários e observação não participante para melhor compreensão dos dados. Tal medida foi adotada devido à amplitude da empresa, que conta com um portfólio de práticas associadas à TBL, que poderiam não ser mencionadas se questionadas diretamente aos seus funcionários. O segundo objetivo específico, o qual trata-se de levantar a amplitude com que as intenções estratégicas e as práticas de gestão, relacionadas às dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade, são apropriadas pela Cooperativa de Crédito Rural, foi respondido por meio das entrevistas semiestruturadas e questionários com os colaboradores. Foram apresentadas, portanto: a) a organização foco do estudo; b) as práticas de sustentabilidade da Cooperativa de Crédito; c) as análises das relações entre as ações estratégicas de uma cooperativa de crédito rural e as práticas de gestão nas dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade.

### 4.1 ORGANIZAÇÃO FOCO DO ESTUDO

Este estudo foi realizado na Cooperativa de crédito rural com interação solidária – Cresol Vale das Araucárias. A Cresol surgiu em Francisco Beltrão, no sudoeste do Paraná, onde também está instalada a sede da Central Cresol Baser. Atualmente, além do Paraná, o Sistema tem uma área de abrangência com postos de atendimento, nos estados de Santa Catarina, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Rondônia, São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, com expansão para novas áreas (CRESOL, 2018).

A Cooperativa de crédito rural com interação solidária – CRESOL é uma iniciativa empreendida por organizações não-governamentais e entidades de representação social da agricultura familiar nos estados da Região Sul do Brasil, e atende agricultores que desenvolvem suas atividades em pequenas áreas de terra. Os agricultores associados são responsáveis pela gestão das cooperativas. Essa forma de gestão garante o controle social, mantendo-a nas mãos dos agricultores, mesmo com a expansão e o crescimento das cooperativas (GASPAR, 2010).

A CRESOL surgiu em 1995 como:

[...] resultado da unificação de fundos rotativos de crédito e de cooperativas de crédito de Santa Catarina e do Sudoeste do Paraná. Criada através de um empreendimento coletivo que envolveu Organizações Não-Governamentais (ONGs), Sindicatos de Trabalhadores Rurais e Movimentos Sociais de Agricultura Familiar, a organização passou a atuar como Sistema de Cooperativas de Crédito com Interação Solidária, orientado pelos princípios do Desenvolvimento Sustentável, percebendo no crédito uma ferramenta de intervenção na realidade socioeconômica dos cooperados (PAULI, 2011, p. 1).

Para melhor compreensão, abaixo a evolução histórica da Cresol, segue o Quadro 09, com sua linha do tempo e principais acontecimentos:

Quadro 9: Linha do tempo Cresol

ANO	MARCO HISTÓRICO
1995	As cinco primeiras cooperativas Em 1995, no Paraná, foram constituídas as cinco primeiras cooperativas do Sistema Cresol, na região Sudoeste (Dois Vizinhos, Marmeleiro e Capanema) e Centro (Laranjeiras do Sul e Pinhão).
1996	Um início de prosperidade Nos primeiros meses do ano de 1996 as cinco primeiras cooperativas Cresol foram inauguradas e chegou em dezembro com 1639 cooperados, número muito superior que os 100 sócios fundadores. Neste ano aconteceu ainda o primeiro convênio com o Banco do Brasil e a liberação de 710 contratos de Pronaf Custeio. Foram realizadas ainda mais 1856 operações de crédito e todas cooperativas chegaram ao final do ano com saldo positivo. Em 1996 foi criada também a 1ª Base de Serviços, em Francisco Beltrão, para auxiliar os trabalhos realizados pelas Cooperativas Singulares.
1997	Convênio com o BRDE Em maio de 1997, um convênio assinado com o BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul), garantiu aos cooperados da Cresol o acesso a linha de Pronaf Investimento.
1998	Primeiro Planejamento Estratégico O primeiro Planejamento Estratégico da Cresol aconteceu no ano de 1998, entre os principais apontamentos estava a definição da ampliação das Bases Regionais de Serviços e três eixos de trabalho: crédito, produção/comercialização e fortalecimento institucional
1999	Expansão para SC e RS No ano de 1999 o cooperativismo solidário da Cresol cruzou as divisas estaduais expandindo-se para Santa Catarina e Rio Grande do Sul. No mesmo ano, foi firmado o 1º convênio com o BNDES para repasse do PRONAF investimentos e de microcréditos.
2000	Programas Estratégicos Com o crescimento do Sistema foi criado em 2000 o Programa dos Agentes Comunitários de Desenvolvimento e Crédito da Cresol. Os agentes têm como objetivo aproximar os cooperados das decisões tomadas na cooperativa. Também em 2000, atendendo a solicitação do Banco Central do Brasil, a 1ª Base de Serviços da Cresol, tornou-se uma Cooperativa Central, denominada Central Cresol Baser.
2001	Os 5 anos da Cresol Em 2001 as Cooperativas Cresol completavam 5 anos. Os números desse ano marcam o grande crescimento do Sistema. As cooperativas que no início eram 5, passaram para 46 e os cooperados de 1.639 já somam em 2001, 20.540. O total de repasse de crédito somava R\$ 31,5 milhões, os depósitos chegavam a R\$ 15,6 milhões e a carteira de recursos próprios atingia a marca de R\$ 8,6 milhões.
2002	A formação como bandeira do Cooperativismo O ano de 2002 foi marcado pela eleição do primeiro presidente do Sistema Cresol, Assis Miguel do Couto, para deputado federal. A capacitação de funcionários e diretores das Cooperativas Cresol também foi um dos destaques do ano com a intensificação dos

	processos de formação.
2003	Inauguração da Cresol Baser Em 2003 foi inaugurada a sede própria da Central Cresol Baser, em Francisco Beltrão, Paraná. No mesmo ano, a posição assumida pelo Governo Federal de apoiar e promover o cooperativismo foi decisiva no crescimento e ampliação do Sistema Cresol.
2004	Cresol Habitação O ano de 2004 teve como um marco para o Sistema Cresol a habitação. Neste ano foram financiadas as primeiras moradias rurais através do programa Habitasol. A Cresol tornou-se agente financeiro do BNDES e foi constituída a Ancosol (Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária).
2005	Constituição do Infocos Em 2005 as Cooperativas Cresol, tendo em vista a ampliação e melhoria na formação do quadro social, dos colaboradores e dirigentes, constituíram o Infocos (Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário). Outra conquista foi o lançamento 1º talonário próprio de cheques Cresol
2006	Cresol 10 anos No ano de 2006 as Cooperativas Cresol completavam 10 anos de existência. A Central Cresol Baser já somava 65 Cooperativas Singulares filiadas e mais de 41 mil cooperados. O total de repasse já aproximava-se a R\$ 203 milhões, os depósitos somavam 137 milhões e a carteira de recursos próprios R\$ 47,7 milhões.
2007	A 1ª operação de custeio via BNDES A 1ª operação de Pronaf Custeio via BNDES foi uma das grandes conquistas de 2007, fruto de uma luta histórica de 8 anos. Com isso, os cooperados da Cresol tiveram acesso a uma nova fonte de recursos com o objetivo de desenvolver a Agricultura Familiar. Na Central Cresol Baser foi constituída a área de ações estratégicas. Internacionalmente a Cresol foi reconhecido no cenário Latino Americano de microfinanças.
2008	A criação da Cresol Seguros A criação da Corretora Cresol Seguros e a de indicadores de desenvolvimento social (ranking social), marcaram o ano de 2008 na Central Cresol Baser. Neste ano teve início também a 1ª turma da Pós-graduação em Cooperativismo Solidário. Nacionalmente o fato marcante foi a Constituição da Confesol (Confederação das Cooperativas de Economia Solidária).
2009	O Programa Cooperativa Escola Em 2009 enfatizou-se os trabalhos do Programa Cooperativa Escola. Com novos conteúdos o programa pretende até 2010 formar todo quadro de colaboradores e diretores das Cooperativas Cresol. Em 2009 a Central Cresol Baser chegou perto de 80 filiadas abrangendo 372 municípios do Paraná e de Santa Catarina, com cerca de 80 mil cooperados.
2010	15 anos de desafios Os números de 2010 marcam os 15 anos de muitos desafios e realização para o crescimento da Cresol e da Agricultura Familiar. A Central Cresol Baser somava 79 Cooperativas Singulares filiadas e mais de 80 mil cooperados. O total de repasse aproximava-se aos R\$ 270 milhões, os depósitos somavam mais de R\$ 227 milhões e a carteira de recursos próprios R\$ 188 milhões.
2011	Lançamento do Plano Safra em Francisco Beltrão/PR Pela primeira vez na história, o Governo Federal realizou o Lançamento do Plano Safra da Agricultura Familiar fora de Brasília, e a Presidenta Dilma Rousseff escolheu o município de Francisco Beltrão/PR, conhecido por muitos como o berço do cooperativismo solidário, e também sede da Central Cresol Baser, para anunciar o Plano Safra 2011/2012 para a Agricultura Familiar.
2012	Reconhecimento e Parcerias A Organização das Nações Unidas (ONU) reconhece o modelo cooperativo como um fator importante no desenvolvimento econômico e social dos países e declara 2012 o Ano Internacional das Cooperativas. Ainda no ano de 2012 as Cooperativas Cresol ampliam sua área de atuação saindo do sul do Brasil e expandindo para os estados de Minas Gerais e Espírito Santo, acrescentando 4 novas cooperativas com 18 unidades de atendimento.
2013	Expansão do Cooperativismo Solidário Iniciado o Projeto de Expansão do Cooperativismo Solidário em parceria com o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), consolidando a Cresol como

	o maior Sistema de Cooperativas de Crédito Rural Solidário com 200 unidades de atendimento em sete estados e mais de 120 mil famílias cooperadas
2014	O Ano da Agricultura Familiar A FAO – Organização das Nações Unidas e Agricultura anuncia o reconhecimento da nossa categoria social, e institui o ano de 2014 como o Ano Internacional da Agricultura Familiar, com o lema “Alimentar o mundo, cuidar do planeta”. Este ano foi mais um motivo de muito orgulho para nós, pois sabemos que nossos cooperados os agricultores familiares, são os grandes responsáveis pela produção dos alimentos que consumimos todos os dias.
2015	Os 20 anos da Cresol O ano de 2015 marcou a comemoração dos 20 anos do Sistema Cresol e o lançamento da nova marca. Realizamos muitos eventos para celebrar a caminhada de duas décadas de um cooperativismo que se fortalece a cada dia. Também foi realizado o 5º Planejamento Estratégico Participativo da Cresol – PEP 2016/2020, e expandimos o sistema para o estado de Goiás.
2016	Fortalecimento Neste ano a marca Cresol foi fortalecida a partir da mudança da nomenclatura Confesol para Cresol Confederação, promovendo a expansão e fortalecimento do Cooperativismo Solidário. Dando sequência aos objetivos estratégicos, a Cresol expandiu sua área de abrangência para o Estado do Rio Grande do Sul, e hoje atende mais de 200 mil famílias cooperadas em nove estados.
2017	Parcerias Históricas No ano de 2017 a parceria Cresol e BNDES para o repasse de Custeio completou 10 anos. Na Safra 2017/2018, foram liberados, via BNDES, em custeio mais de R\$ 800 milhões para a Cresol atender o seu cooperado com recursos para toda a Safra. Além do crédito, outro destaque do Sistema foi a estruturação de um plano de formação, com a parceria do Instituto Infocos, onde a Cresol intensificou a formação na modalidade à distância e lançou a plataforma Cresol EAD.
2018	Nova Sede A inauguração da nova Sede Nacional da Cresol em Francisco Beltrão/PR foi o principal marco do sistema no ano de 2018. A sede é considerada uma das obras mais modernas dentro do segmento, com um projeto inovador de sustentabilidade. O prédio também está em processo de Certificação LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), um sistema de certificação e orientação ambiental de edificações de maior reconhecimento internacional e o mais utilizado em todo o mundo, inclusive no Brasil.

Fonte: CRESOL, (2018).

O Sistema Cresol Baser, desde sua fundação, é reconhecido por sua visão sistêmica e direção estratégica. O que o Sistema Cresol se propõe a fazer é seguir o passos de acordo com sua missão, que é “promover a inclusão social da Agricultura Familiar, através do acesso ao crédito, da poupança, e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional” (INFOCOS, 2018, p. 24).

A visão do Sistema Cresol compreende “crescer junto com o quadro social, para atender o maior número de famílias agricultoras, oferecendo o acesso ao crédito e a produtos financeiros, na busca do desenvolvimento e da inclusão social” (INFOCOS, 2018, p. 24). De modo que os critérios da atuação do Sistema Cresol, que direciona seus comportamentos, estão explícitos em seus princípios organizacionais, que são “interação solidária, formação, capacitação e organização, descentralização das decisões, democratização e profissionalização do crédito, desenvolvimento social e desenvolvimento local sustentável”. No que se refere aos

valores, as características que a o Sistema Cresol Baser busca ter são excelência, ética, honestidade, transparência e responsabilidade social (INFOCOS, 2018, p. 24).

Desde então, o Sistema CRESOL

[...] atua orientado pelos princípios da organização em rede, preconizando que as cooperativas singulares possuem autonomia organizativa de planejamento e direção. Nessa perspectiva, a rede é um espaço de compartilhamento de estratégias e articulação para fortalecimento e expansão do sistema (PAULI, 2011, pp. 1-2).

Tratando-se do Sistema Cresol Baser, o qual é o campo deste estudo, o mesmo está organizado com as seguintes estruturas e instâncias: Quadro social, Cooperativas singulares e postos de atendimento (PAS), regionais e unidades de atendimento desmembradas (UADs), e Central de crédito, (INFOCOS, 2018, p.25). Na área de negócios, a CRESOL trabalha com as

[...] modalidades de crédito com recursos próprios das cooperativas CRESOL que buscam atender as demandas do quadro social, tanto na implantação e desenvolvimento de atividades não financiadas com recursos oficiais, como para complementar as atividades financiadas com recursos oficiais: Crédito Investimento, Crédito Custeio Agropecuário, Crédito Pessoal, Créditos Sociais ou Conveniados (CRESOL, 2010, p. 3).

As **Bases Regionais** são cooperativas de serviço, de caráter operacional, que agregam cooperativas singulares por proximidade. Estão incumbidas de promover serviços de formação de seus associados, desenvolvendo abordagens relativas à contabilidade; gestão de recursos humanos; tecnologia da informação; negociação com governos municipais, órgãos públicos, dentre outras atividades relacionadas ao cooperativismo de crédito rural.

As Cooperativas Singulares são as cooperativas de primeiro grau que atuam diretamente com o público alvo do Sistema CRESOL (2018), os agricultores familiares, tendo como objetivo:

[...] facilitar o acesso ao crédito rural e a serviços financeiros, buscando a viabilização da Agricultura Familiar e contribuindo para um projeto de desenvolvimento sustentável. Estimular a formação, a capacitação dos associados, a fim de ampliar o controle social, orientando relações de parceria em nível local. Os recursos captados pelas singulares são aplicados localmente, contribuindo com a economia dos municípios e com o desenvolvimento local.

Dentre as atribuições das Cooperativas Singulares, destacam-se aquelas relacionadas à organização e atendimento do quadro social; aplicação do cadastro socioeconômico;

liberação de crédito pessoal e rural; análise de projetos de crédito e investimento; aplicações financeiras; controle de contas.

Em relação aos investimentos, as Cooperativas Singulares financiam “[...] produtos, serviços, máquinas/equipamentos (compra/reformas) e infraestrutura necessária para implantação ou consolidação da produção vegetal e animal para mais de um ciclo produtivo” (idem). Para tanto, o associado deverá apresentar proposta técnica junto à cooperativa e “[...] proposta de acesso aos recursos oficiais, de acordo com disposições regulamentares do crédito oficial” (CRESOL, 2018, p. 3).

O crédito individual visa a atender necessidades diversas dos associados, sendo dispensada a comprovação de destinação específica do recurso. Em 2006, foi criado o Programa dos Agentes Comunitários de Desenvolvimento e Crédito, cujo objetivo é o de:

[...] promover a participação de mais pessoas no processo de gestão das cooperativas singulares, bases regionais e Central. Os Agentes são agricultores familiares e nas comunidades onde vivem provocam o debate sobre temas importantes para o fortalecimento da Agricultura Familiar como o desenvolvimento local e o controle social. Os Agentes fomentam discussões sobre o papel do crédito como instrumento para a construção de um sistema de produção sustentável para as unidades familiares de produção, com a adoção de tecnologias que possibilitem ao agricultor desenvolver seus projetos sem afetar o equilíbrio da natureza, melhorando assim as condições de vida no campo (CRESOL, 2018, p. 2).

A parceria com o Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário – INFOCOS – permite a realização de processos educativos entre os associados da Central Baser e de cooperativas singulares do Sistema CRESOL, pretendendo a revitalização da participação de associados e seus familiares. Desse modo, se amplia, “[...] na prática cotidiana, os valores e princípios do cooperativismo, fortalecendo e consolidando a Agricultura Familiar, alicerçados na solidariedade, na intercooperação, na inclusão socioeconômica, cultural, ambiental e política” (CRESOL, 2018, p. 4).

Do elenco de iniciativas de formação de seus associados, destaca-se o Programa Gênero e Geração, mantido pelo Sistema CRESOL, o qual objetiva tornar o cooperativismo

[...] um instrumento popular de desenvolvimento local sustentável, articulando iniciativas econômicas que ampliem as oportunidades de trabalho, de distribuição de renda, de produção de alimentos e melhoria de qualidade de vida, gestão social, e com participação de jovens e mulheres de maneira ativa (CRESOL, 2018, p. 3).

## 4.2 PERFIL SOCIOECONÔMICO DOS RESPONDENTES

Neste subitem são descritas as características dos 23 colaboradores pesquisados, como: sexo, idade, faixa de renda familiar, o nível de instrução e distribuição de respondentes por região. A Tabela 2 apresenta as informações sociodemográficas dos participantes, quanto a porcentagem de homens e mulheres, faixa etária e estado civil.

Tabela 2 Caracterização do perfil dos respondentes (colaboradores)

Variável	Tipo	Frequência	Taxa de frequência
Sexo	Feminino	15	65,22%
	Masculino	8	34,78%
Faixa Etária	18 a 24 anos	3	13,05%
	25 a 29 anos	12	52,17%
	30 a 39 anos	7	30,43%
	40 a 49 anos	0	0%
	50 a 59 anos	1	4,35%
	Acima de 60 anos	0	0%
Estado Civil	Solteiro (a)	9	39,13%
	Casado (a)	13	56,52%
	Outro	1	4,35%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

De acordo com os dados coletados, a respectiva amostra apresenta um número maior de participantes do sexo feminino, dos 23 pesquisados, 65,22% são do sexo feminino, e 34,78% do sexo masculino. Destaca a idade com maior número de 25 a 29 anos, sendo 52,17% dos respondentes. O estado civil, sendo maior número casados (56,52%).

O perfil dos entrevistados compreende dentre outras questões: sexo; idade (anos completos); relação de emprego (efetivo/comissão); tempo de trabalho na organização (anos); classe profissional; formação acadêmica e cargo, conforme o Quadro 9 a seguir:

Quadro 9: Perfil dos entrevistados

Nome	Sexo	Idade	Relação de emprego	Tempo na organização	Formação acadêmica	Cargo
A	Masculino	37	Efetivo	17 anos	Contábeis	Gerente comercial
B	Masculino	32	Efetivo	10 anos	Administração	Gerente Administrativo Financeiro

Fonte: A Autora (2019).

Esses 02 gestores são representados por 02 homens com idade de 37 e 32 anos completos. O tempo médio de trabalho na organização é de 10 e 17 anos, ocupando cargo de



gerente comercial e gerente administrativo financeiro. As entrevistas foram realizadas no mês de Fevereiro de 2019, com duração média aproximada de 40 minutos, com parte desse tempo para seguir os passos da pesquisa, ou seja, contextualizar os objetivos da pesquisa, colher a assinatura do TCLE (Apêndice C).

Ainda traçando o perfil dos indivíduos, a Tabela 3 demonstra, de forma mais detalhada, o Grau de instrução, a renda e a cidade de procedência dos colaboradores pesquisados.

Tabela 3: Caracterização do perfil dos respondentes (Colaboradores)

Variável	Tipo	Frequência	Taxa de frequência
Grau de instrução	Básico	0	0%
	Fundamental	0	0%
	Médio/Técnico	0	0%
	Superior Incompleto	5	21,74%
	Superior Completo	3	13,04%
	Pós Graduação	15	65,22%
Renda	Até 1 salário mínimo	0	0%
	1 a 3 salários mínimos	4	17,39%
	3 a 5 salários mínimos	11	47,83%
	5 a 10 salários	6	26,09%
	10 a 15 salários mínimos	1	4,35%
	Não respondeu	1	4,35%
Cidade	Guarapuava	6	26,09%
	Guamiranga	3	13,04%
	Pinhão	3	13,04%
	Prudentópolis	5	21,74%
	Reserva do Iguazu	1	4,35%
	Santa Maria do oeste	1	4,35%
	Turvo	2	8,69%
	Não respondeu	2	8,69%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Elkington (2012) assegura que é necessário investir no capital humano, por meio de aperfeiçoamento educacional ou aquisição de novas habilidades e competências, para compreender o desigual e crescer pessoalmente e profissionalmente. Whittington (2002) explica que as atividades dos colaboradores estão interligadas ao seu *know-how* e a sua forma de compreensão, sendo que o conhecimento dos colaboradores constrói melhores práticas dentro das organizações.

Os indivíduos participantes possuem nível de instrução de ensino superior, cursando a pós-graduação; os respondentes, em sua maioria, possuem formação em pós-graduação (65,22%), em seguida o ensino superior incompleto (21,74), e o menor número encontrado é o

daqueles que possuem superior completo (13,04%). Estes percentuais refletem a preocupação da empresa com a escolaridade. A Cresol Vale das Araucárias busca pessoas qualificadas e também fornece condições para que os colaboradores se aperfeiçoem, por meio de programas de treinamentos, parcerias com universidade para especialização, dentre outros.

A maior representatividade do conhecimento está em nível de pós-graduação, essa porcentagem é equivalente a 15 colaboradores com pós-graduação, sendo que as mulheres representam, desse total, um número de 10 trabalhadoras. De acordo com os dados do IBGE (2010), tem crescido o percentual das mulheres com ensino superior, mesmo mais escolarizadas que os homens, o rendimento médio delas continua inferior ao deles. Os colaboradores participantes da pesquisa ocupam cargo de assistentes de negócios nas cooperativas, e as rendas variam de 3 salários mínimos até 15 salários mínimos.

#### 4.3 ANÁLISE DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA

De acordo com Freund e Simon (2000, p. 14), a estatística descritiva “compreende o manejo dos dados para resumi-los ou descrevê-los, sem ir além, isto é, sem procurar inferir qualquer coisa que ultrapasse os próprios dados”, a estatística descritiva aceita que o pesquisador consiga compreender o comportamento dos dados por meio da utilização de tabelas, gráficos e medidas-resumo. Sendo assim, é possível identificar tendências, variabilidade e valores atípicos, realizar a análise das medias, desvio padrão e das médias de confiabilidade.

Para cada construto da pesquisa, obteve-se a média correspondente às respostas, bem como o desvio padrão e o coeficiente de variação. Para Levine et al. (2006, p. 99), Moore et al. (2006, p. 27) e Hair Jr. et al. (2011a, p. 269), a média aritmética é uma das medidas centrais mais utilizadas em estudos quantitativos, pois traz a tendência dos respondentes em relação à aceitação da afirmação proposta na questão. Neste estudo ainda se utilizam medidas de dispersão, como o desvio padrão, medida de fácil interpretação, e o coeficiente de variação. Maroco (2003, p.29) diz que o coeficiente de variação é uma medida de dispersão relativa ao valor da média, sendo que, quanto mais próximo a zero, indica que a importância atribuída pelos respondentes a aquela questão foi a mais coesa.

O universo desse estudo inicial consiste em colaboradores nos cargos de assistente de negócios das 11 agências que compõem a Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol Vale das Araucárias, porém, houve o retorno dos questionários respondidos de 8 agências, com um total de 23 questionários respondidos.

#### 4.3.1 Práticas de gestão de sustentabilidade organizacional

A Quadro 10 apresenta os dados sumarizados em índices de tendência e de distribuição para a intensidade das Práticas de gestão de sustentabilidade organizacional.

Quadro 10: Estatística Descritiva das Questões de Práticas de gestão de Sustentabilidade Organizacional

Competência	QUESTÕES	FREQUÊN- CIA/ PERCEN- TUAL	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
Práticas de gestão de sustentabilidade organizacional	1- Os gerentes realizam, periodicamente, encontros, como reuniões, bate-papo, palestras, etc, para conscientizar as pessoas sobre estratégias voltadas para a sustentabilidade e organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental.	Frequência	1	0	2	9	11	4,261	0,9638	Concordância Parcial 22,62%
		Percentual	4,3	0	8,7	39,1	47,8			
	2- Há atitude por parte das gerências em buscar conscientização dos colaboradores para entender e resolver os desafios relacionados as questões de transferência de conhecimento voltados à sustentabilidade e organizacional.	Frequência	1	0	4	8	10	4,13	1,0137	Concordância Parcial 24,54%
		Percentual	4,3	0	17,4	34,8	43,5			

3- É importante capacitar os cooperados para a sustentabilidade organizacional.	Frequência	0	0	1	3	19	4,783	0,5184	Concordância Parcial 10,84%
	Percentual	0	0	4,3	13	82,6			
4- Ocorre a participação de cooperados, colaboradores e membros da sociedade na definição dos planos ou políticas de sustentabilidade e organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental.	Frequência	0	0	14	9	0	3,391	0,499	Indiferente 14,72%
	Percentual	0	0	60,9	39,1	0			

Fonte: Dados da Pesquisa (2019) output SPSS (2019).

Para Amaral (2004), a sociedade acredita que as organizações devem não só proteger o meio ambiente, mas que necessitam também levar em consideração a comunidade afetada de forma direta ou indiretamente por suas atividades, produtos e serviços. O desenvolvimento sustentável busca das empresas a construção de capacitação dos empregados, dos contratados e da comunidade e o conhecimento em projetos comunitários e ambientais da região onde estão operando, além das tarefas rotineiras de proteção e conservação ambiental próprias de suas atividades.

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009), empresa sustentável é aquela que busca ligar os conceitos e objetivos atrelados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de maneira consistente. De forma geral conforme a escala de *Likert* observou-se que houve uma concordância parcial dos respondentes quanto às práticas de gestão da sustentabilidade organizacional. O elemento onde se verificou uma indiferença dos respondentes foi na “participação de cooperados, colaboradores e membros da sociedade na definição dos planos ou políticas de sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental”. Isso demonstra que não há participação de cooperados, colaboradores e membros da sociedade na definição dos planos ou políticas de sustentabilidade organizacional; conforme afirmado nas entrevistas, essas questões são

tratadas com o conselho de administração, o qual é encarregado de identificar as necessidades locais para desenvolver algum tipo de projeto.

Observa-se, de um modo geral, que as médias no quadro 10 revelam concordância parcial ou indiferença, indicando que a maioria dos respondentes pensam de forma similar. Outro elemento demonstrado no quadro 10 refere-se ao verificado no desvio padrão da iniciativa, na questão: Há atitude por parte das gerências em buscar conscientização dos colaboradores para entender e resolver os desafios relacionados às questões de transferência de conhecimento voltadas à sustentabilidade organizacional.

#### **4.3.2 Dimensão econômica**

A Quadro 11 apresenta os dados sumarizados em índices de tendência e de distribuição para a intensidade da dimensão econômica.

Quadro 11: Estatística Descritiva das Questões de Dimensão econômica

Competência	QUESTÕES	FRE- QUÊNCIA / PERCEN- TUAL	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
Dimensão Econômica	5- A Cooperativa explora e busca melhores práticas para desenvolver suas atividades econômicas e de seus cooperados.	Frequência	1	0	4	9	9	4,087	0,996	Concordânci a Parcial 24,37%
		Percentual	4,3	0	17,4	39,1	39,1			
	6- A Cooperativa busca o crescimento do volume de crédito concedido e adesão de novos cooperados.	Frequência	0	0	2	5	16	4,609	0,6564	Concordânci a Parcial 14,24%
		Percentual	0	0	8,7	21,7	69,6			
	7- A empresa busca ampliar a sua participação no mercado. (novos cooperados)	Frequência	0	0	2	4	17	4,652	0,6473	Concordânci a Parcial 13,91%
		Percentual	0	0	8,7	17,4	73,9			
	8- A Cooperativa participa de feiras, mostras, exposições e outros mecanismos que viabilizem a expansão do mercado de atuação.	Frequência	0	1	5	6	11	4,174	0,9367	Concordânci a Parcial 22,44%
		Percentual	0	4,3	21,7	26,1	47,8			

Fonte: Dados da Pesquisa (2019) output SPSS (2019).

O cooperativismo é um importante instrumento na expansão de crédito. Neste sentido, é importante entender qual é a função do mercado de crédito, em que se tem:

O mercado de crédito atende as necessidades de recursos de curto, médio e longo prazo, principalmente oriundas de crédito para aquisição de bens de consumo duráveis e da demanda de capital de giro das empresas. A oferta, no mercado de crédito, é determinada fundamentalmente pelas instituições bancárias (VASCONCELLOS E GARCIA, 2001, p.150).

Deste modo, é possível observar que houve concordância parcial com respostas homogêneas, ou seja, os colaboradores pensam de forma similar quanto às questões 5, 6, 7 e 8. No quadro 11, no constructo dimensão econômica, que a questão que obteve maior frequência foi “A Cooperativa busca o crescimento do volume de crédito concedido e adesão de novos cooperados”, visto que a cooperativa em estudo tem como foco principal o crescimento econômico. A menor frequência foi 9 (nove) para a questão: A Cooperativa explora e busca melhores práticas para desenvolver suas atividades econômicas e de seus cooperados. A Nota dada a essa questão demonstra que a cooperativa pode explorar mais as práticas para desenvolver atividades econômicas de seus cooperados. Observa-se as médias no quadro 11, em que a mesma ficou entre 4 ou muito próximo de 5, indicando que a maioria dos respondentes responderam afirmando que a cooperativa se enquadra no pilar econômico.

#### 4.3.3 Dimensão ambiental

O Quadro 12 apresenta os dados sumarizados em índices de tendência e de distribuição para a intensidade da dimensão ambiental.

Quadro 12: Estatística Descritiva da Dimensão ambiental

Competência	QUESTÕES	FRE- QUÊNCIA / PERCENTUAL	1	2	3	4	5	médica	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
Dimensão Ambiental	9- As atividades operacionais da Cooperativa seguem normas ou regulamentos internos relacionados às questões	Frequência	0	1	3	11	8	4,13	0,8149	Concordância Parcial 19,73%
		Percentual	0	4,3	13	47,8	34,8			

	ambientais.									
	10- A Cooperativa desenvolve a conscientizaçã o ambiental dos seus colaboradores e cooperados.	Frequência	1	2	8	7	5	3,565	1,0798	Indiferente 0,28%
		Percentual	4,3	8,7	34,8	30,4	21,7			
	11- A Cooperativa realiza programa interno com o objetive de proteger o ambiente como: coleta seletiva, programa redução de desperdícios, copo não descartável para colaborador ou outros.	Frequência	6	7	4	3	3	2,565	1,376	Concordânci a Parcial 53,65%
		Percentual	26,1	30,4	17,4	13	13			
	12- A Cooperativa trabalha com programas, metas ou objetivos organizacionai s com vistas a obter certificação ambiental.	Frequência	4	6	8	4	1	2,652	1,1123	Concordânci a Parcial 41,94%
		Percentual	17,4	26,1	34,8	17,4	4,3			

Fonte: Dados da Pesquisa (2019) output SPSS (2019).

De acordo com AMARAL (2004), as organizações modernas devem não só pensar em cumprir as leis ambientais de um país, Estado ou município. Elas necessitam ser proativas e planejar suas atividades de uma maneira sustentável. De fato, as empresas que possuem um comprometimento mais sustentável, pensando no seu futuro, têm um desempenho melhor nos seus negócios. Observa-se que os colaboradores discordam com as respostas heterogêneas, ou seja, os colaboradores não pensam de forma similar, sendo que a única questão de concordância “As atividades operacionais da Cooperativa seguem normas ou regulamentos internos relacionados às questões ambientais”. A partir da visão do autor, pode-se notar a



necessidade das organizações adequarem nas suas atividades diárias a sustentabilidade organizacional.

Os empreendimentos para a sustentabilidade podem estar expostos nas mais simples atividades diárias de uma organização, ou até mesmo nas mais complexas, como o desenvolvimento de um determinado processo para diminuir os impactos ambientais, consequência do processo produtivo. Conforme (CARVALHO; OLIVEIRA, 2003, p. 11) a educação ambiental:

[...] tem como objetivo melhorar a qualidade de vida e ambiental da população, com o fim maior de garantir o desenvolvimento sustentável, formando cidadãos aptos para que desenvolvam ações transformadoras contínuas, com o intuito de reverter o processo de degradação socioambiental existente.

Considerando o ponto de vista do autor e observando quadro 12, os constructos que obtiveram menor frequência foram as questões: “A Cooperativa realiza programa interno com o objetivo de proteger o ambiente como: coleta seletiva, programas redução de desperdícios, copo não descartável para colaborador ou outros”, e “a cooperativa trabalha com programas, metas ou objetivos organizacionais com vistas a obter certificação ambiental”.

Nessas questões é possível verificar a frequência de respondentes que discordam totalmente de algumas práticas ambientais e programas internos que objetivem a proteção do meio ambiente, sendo assim justificadas devido as boas práticas de sustentabilidade na cooperativa estarem vinculadas diretamente à gestão de riscos socioambientais, a qual encontra-se atrelada de forma indireta às ações da cooperativa. Porém, tais práticas, por vez podem não ser manifestadas nas atuações diárias da cooperativa de forma idêntica ao conceito teórico usado no referencial do trabalho, e desta forma não serem percebidas nos serviços financeiros oferecidos aos cooperados da cooperativa.

Com relação às médias, pode-se observar no quadro 12 que a mesma ficou entre 2 (dois) e 4 (quatro), indicando que a maioria dos colaboradores responderam de forma negativa às questões. Outro elemento demonstrado no quadro 12 refere-se ao verificado no desvio padrão, onde é muito próximo, sem muita dispersão, o que permite afirmar não haver dispersão.

#### 4.3.4 Dimensão social

O Quadro 13 apresenta os dados sumarizados em índices de tendência e de distribuição para a intensidade da dimensão social.

Quadro 13: Estatística Descritiva das Questões de Dimensão social

COMPETÊNCIAS	QUESTÕES	FRE- QUÊNCI A/ PERCEN- TUAL						média	Desvio Padrão	Coeficiente de variação
			1	2	3	4	5			
Dimensão Social	13- A Cooperativa é comprometida com o desenvolvimento da sociedade, por meio de programas, como educação ambiental, coleta lixo reciclável, entre outros.	Frequência	5	4	10	3	1	2,609	1,1176	Discordo Parcial 42,84%
		Percentual	21,7	17,4	43,5	13	4,3			
	14- O processo de recrutamento externo da Cooperativa é realizado, primeiramente, na comunidade local.	Frequência	1	1	5	7	9	3,957	1,1069	Indiferente 27,97%
		Percentual	4,3	4,3	21,7	30,4	39,1			
	15- A Cooperativa realiza cursos de capacitação ou atualização para de seus colaboradores e cooperados.	Frequência	0	0	4	7	12	4,348	0,7751	Concordância Parcial 17,83%
		Percentual	0	0	17,4	30,4	52,2			
	16- A Cooperativa adota políticas de inclusão de grupos minoritários como: negros, mulheres, deficientes, etc.	Frequência	2	2	8	4	7	3,522	1,2746	Indiferente 36,19%
		Percentual	8,7	8,7	34,8	17,4	30,4			

17- As informações novas oferecidas em treinamentos sobre sustentabilidade organizacional são aplicadas nas minhas atividades do dia a dia.	Frequência	1	1	6	9	6	3,783	1,0426	Indiferente 27,56%
	Percentual	4,3	4,3	26,1	39,1	26,1			
18- A Cooperativa desenvolve sólidos programas: de educação, de treinamento, de aconselhamento, de prevenção e controle ao meio ambiente, sociedade e economia.	Frequência	1	0	9	9	4	3,652	0,9346	Indiferente 25,59%
	Percentual	4,3	0	39,1	39,1	17,4			
19- A Cooperativa oferece inclusão social: programas de estágio, projeto "treine", inclusão em projetos sociais, como menor aprendiz.	Frequência	2	0	6	8	7	3,783	1,1661	Indiferente 30,82%
	Percentual	8,7	0	26,1	34,8	30,4			

Fonte: Dados da Pesquisa (2019) output SPSS (2019).

Com base em Albuquerque (2002) e Dutra (1996) é possível observar uma nova maneira de pensar, a gestão de pessoas se tornou precisa para dar conta das inovações que se estabeleceram entre as organizações e as pessoas. Sendo que esse processo abre novas oportunidades para o surgimento de um novo padrão de gestão, baseado em competências. Deste modo, a aprendizagem tornou-se essencial para a sobrevivência. O treinamento enquanto subsistema da área de recursos humanos adveio a ser um excelente mediador da aprendizagem. O treinamento, segundo Goldstein (1991), pode ser entendido como um conjunto de conhecimentos, regras ou habilidades que resultem em melhorias no desempenho do trabalhador, fazendo com que elas reflitam nos resultados organização.

Maximiano (2014, p. 305) afirma que o “treinamento tem caráter operacional e prático, é orientado para o trabalho e para o domínio de técnicas e ferramentas, sem a preocupação com a teoria”. Nesse sentido, o treinamento pode proporcionar aprendizagem e capacitação na realização de tarefas relacionadas ao cargo, desenvolvendo as qualidades existentes nos indivíduos, tornando as pessoas mais produtivas para a organização.

É possível notar que os pesquisadores discordam parcial ou são indiferentes. A exceção é a questão “A Cooperativa realiza cursos de capacitação ou atualização para seus colaboradores e cooperados” que obteve concordância parcial. As respostas são homogêneas com exceção das questões 13 “A Cooperativa é comprometida com o desenvolvimento da sociedade, por meio de programas, como educação ambiental, coleta lixo reciclável, entre outros.” E da questão 15- “A Cooperativa realiza cursos de capacitação ou atualização para de seus colaboradores e cooperados”, onde os respondentes divergem as respostas destas questões.

Deste modo é possível observar que a cooperativa em estudo oferece capacitação para seus colaboradores e cooperados, com intuito de aumentar a produtividade dos colaboradores em seus cargos, buscando, principalmente, oferecer um produto de melhor qualidade aos seus cooperados. Deste modo, os cursos de capacitação de colaboradores e cooperados se tornam cada vez mais uma construção eficiente para o desenvolvimento da empresa como um todo.

Por outro lado, pode-se observar no quadro 13 que o constructo que teve a menor frequência foi para a questão: “A Cooperativa é comprometida com o desenvolvimento da sociedade, por meio de programas, como educação ambiental, coleta de lixo reciclável, entre outros”. A Nota baixa dada a essa questão demonstra que as práticas de desenvolvimento da sociedade não estão diretamente atreladas às ações da cooperativa; porém as mesmas podem ser manifestadas nas ações diárias da cooperativa, como se pode notar na questão “a Cooperativa realiza cursos de capacitação ou atualização para seus colaboradores e cooperados”, a qual obteve maior frequência.

Observa-se as médias na tabela 8, a maioria ficou entre 3 ou muito próximo de 4, indicando que a maioria dos respondentes responderam que de forma positiva as questões.

Outro elemento demonstrado no quadro 13 refere-se ao verificado no desvio padrão, onde é muito próximo, sem muita dispersão, o que permite afirmar não haver dispersão.

#### 4.3.4.1 Considerações Gerais sobre os Construtos Práticas de gestão de sustentabilidade organizacional, Dimensão Econômica, Dimensão Ambiental e Dimensão Social

Em relação à mensuração dos construtos que trata da Sustentabilidade Organizacional, os Quadros 10, 11, 12 e 13 demonstram no que se refere às médias obtidas, que elas são relativamente altas, ao se verificar a obtenção da média de 4,38, no construto Dimensão econômica e 4,14 Práticas de gestão de sustentabilidade organizacional. Ressalta-se nessa verificação, que a média obtida na mensuração das variáveis relacionadas à Dimensão econômica é a mais alta das médias obtidas na mensuração de todos os construtos verificados neste estudo.

Portanto, observando a média e o desvio padrão, é possível observar que todos os construtos da pesquisa possuem um desvio padrão 4 (quatro) ou muito próximo a 4 (quatro), o que demonstra que na maioria das questões a maior parte dos respondentes concordam totalmente, com exceção do construto ambiental e social, o que se deve ao fato de a cooperativa desenvolver práticas de construto ambiental e social de forma indireta.

Quanto à confiabilidade das escala, em todos os construtos ela foi considerada confiável e, em dado momento, as análises apresentaram resultados que indicaram a exclusão de alguma variável.

No quadro 14 encontra-se o *framework* comparativo entre as respostas dos gestores e colaboradores.

Quadro 14: Comparativo entre as respostas dos gestores e colaboradores

INDICADORES	GESTORES/ COLABORADORES	POLÍTICAS	ESTRATÉGIAS	PRÁTICAS/ AÇÕES
DIMENSÃO ECONÔMICA	GESTORES	Existem políticas na dimensão econômica	Possui estratégia e diretrizes a serem seguidas na dimensão econômica, cada cooperativa pode adaptar a sua realidade.	Existe práticas referente a dimensão econômica da sustentabilidade, programas, Olhar para o Futuro; programa Juventude Cooperativista

	<b>COLABORADORES</b>	Concordam parcialmente que existem políticas na dimensão econômica	É uma das dimensões com maior frequência nas respostas.	Foi citados programas como, olhar para o Futuro; programa Juventude Cooperativista
<b>DIMENSÃO SOCIAL</b>	<b>GESTORES</b>	Existem políticas da dimensão social;	Possui algumas estratégias de gestão voltada para a sustentabilidade social, a dimensão social encontra-se em uma das diretrizes da cooperativa.	Contratação é dada prioridade para as pessoas da comunidade local, trabalha com programas trainner, do treinamento para colaboradores entre outras práticas realizadas
	<b>COLABORADORES</b>	A cooperativa trabalha com programas na dimensão social	Possui algumas estratégias de gestão voltada para a sustentabilidade social	Existem programas desenvolvidos em escolas e também com jovens
<b>DIMENSÃO AMBIENTAL</b>	<b>GESTORES</b>	Existem políticas é adaptado para a realidade de cada região.	As estratégias de sustentabilidade ambiental, não estão nas diretrizes da cooperativa, são executadas, mas por outras singulares, não tem nada sendo realizado na cooperativa em estudo	As práticas não se encontram diretamente relacionadas no cotidiano da cooperativa, mas acontecem de forma indireta.
	<b>COLABORADORES</b>	Existem algumas políticas para as questões ambientais.	Quando questionado se a cooperativa realizada programas internos que objetive proteção ao meio ambiente ou a conscientização dos colaboradores, a frequência foi muito baixa.	Conforme observado nas respostas dos questionários pode-se observar que a frequência para as respostas da dimensão ambiental tem um nível muito baixo.

Fonte: Elaborado pela autora dados coletados entrevista e questionários (2019).

Os resultados da análise do quadro 14 é um comparativo entre as respostas dos gestores e colaboradores, abrangendo as políticas, estratégias e ações, considerando as dimensões e as condições de presença e ausência das mesmas. É possível notar que há semelhança entre as repostas dos gestores e colaboradores, o que permite afirmar que existe sincronia entre eles.

#### 4.4 CORRELAÇÃO DE SPEARMAN

A interpretação do coeficiente de correlação inicia-se com a correlação nula (0) alcançando até a correlação positiva/negativa perfeita ( $\pm 1,00$ ). Assim, a Tabela 3 exibe os resultados dos coeficientes de correlação entre as variáveis da Dimensão econômica, Dimensão social e Dimensão ambiental.

Tabela 3: Correlação Spearman

		Correlações RO de Spearman			
		Estratégia	Econômica	Ambiental	Social
Estratégia	Correlações de coeficiente	1.0000			
	N	23			
Econômica	Correlações de coeficiente	0.5572	1.0000		
	N	23	23		
Ambiental	Correlações de coeficiente	0.3330	0.5659	1.0000	
	N	23	23	23	
Social	Correlações de coeficiente	0.5027	0.8559	0.5647	1.0000
	N	23	23	23	23

Fonte: Dados da Pesquisa (2019) output SPSS (2019).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

A tabela 3 revela que a correlação de Spearman a estratégia está correlacionada de forma positiva com duas dimensões de sustentabilidade, sendo a econômica e social a correlação é mais forte com o econômico. Nota-se que no pilar social o nível de erro é maior, visto que o p-value foi maior que nos dois outros pilares.

#### 4.5 RESULTADO DO ESTUDO QUALITATIVO

A seguir será abordada a visão dos gestores sobre as relações entre as ações estratégicas e as práticas de gestão nas dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade, de acordo com as entrevistas realizadas com os 2 gestores da Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol Vale das Araucárias.

#### 4.5.2 Estratégias e práticas de gestão, orientadas à sustentabilidade organizacional

Nesta perspectiva, a finalidade deste eixo foi entender a percepção dos gestores entrevistados sobre as estratégias e práticas de gestão orientadas à sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental. Sendo assim, ao serem questionados sobre o planejamento estratégico e a questão de sustentabilidade organizacional, afirmaram:

A empresa possui sim, o planejamento estratégico da Cresol é criado pela central e pode ser adaptado para a realidade da singular. Ele é um planejamento estratégico participativo a central mesmo criou, no início era criado pelos associados e funcionários, dando as coordenadas macro da onde se queria chegar em determinado período de tempo. Depois tendo as linhas macro foi se lapidando. As agências tem o contato da parte refinada do planejamento estratégico, tendo contato com o planejamento de metas anual da cooperativa na parte comercial; na parte social fica com o departamento encarregado de desenvolver programas, público que abrange, as linhas que conseguem colocar em cada região. Existe o desempenho social que é um medidor de todas as cooperativas de programas sociais, um ranking interno que pontua cada cooperativa. (entrevistado A).

A empresa possui sim, quando o planejamento participativo foi traçado quatro pilares, sustentação, sustentabilidade, financeiro, econômico (sustentação, expansão, tecnologia e social), esses 4 pilares era linha mestre. No início o planejamento estratégico era realizado em cada cooperativa, sendo que a cooperativa revia o que era chamado de líderes locais, ex: um empresário que fazia parte do conselho e o empresário tinha umas 4 ou 5 pessoas que tinham relação com a sociedade em geral, representante público, líder comunidade rural, mostrava linha mestre e pedia para opinar sobre a construção pra ver o que a Cresol fazer de um modo geral dentro dos 4 pilares. Tecnologia na época não tinha internet banking, Cresol precisa sustentabilidade econômica, aumentar sobras, como pode ser feito, pode nesse planejamento foi traçado abertura de pública, só tinha público rural. O planejamento diz que pode seguir aqui. Tinha os conselhos, o gerente como linha de frente, era dito as situações onde a Cresol podia melhorar, era julgado desnecessário e traçado as linhas macro onde a Cresol mais precisava. Entrevistado (B)

Sustentabilidade econômica é um dos pilares da Cresol a social também a ambiental não foi tratado, tem algumas ações voltadas pra assistência técnica que busca diminuição do uso de agrotóxico, trabalha com agentes de desenvolvimento trabalha com algumas coisas mais voltada na propriedade energia limpa, atividades que podem ser desenvolvidas com o ambiente, Gerar riqueza sem degradar e sem custo. Entrevistado (B)

Por meio da análise dos fragmentos apresentados, verifica-se que não há divergências



nas respostas dos profissionais entrevistados, ou seja, apesar de não utilizarem termos explicativos idênticos, possuem a mesma opinião. Tavares (1991, p.68) diz que o “planejamento é um conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar os objetivos, compreender a alocação dos recursos humanos, materiais, financeiros e procedimentos de avaliação”.

Dessa forma, subentende-se que a cooperativa possui planejamento estratégico, a central é quem a define, as agências recebem as metas. A sustentabilidade organizacional está inserida no planejamento estratégico. De acordo com Amaral; Stefano; Chiusoli (2018) a sustentabilidade organizacional é preciso haver o desenvolvimento balanceado das sustentabilidades organizacionais: econômica, ambiental e social, as quais serão oportunizadas e habituadas pelo desenvolvimento otimizado dos fenômenos ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica.

Conforme Andrade e Amboni (2010, p. 42), o planejamento estratégico “é um processo formal, realizado de cima para baixo, para formar um conjunto de estratégias para as organizações alcançarem seus objetivos”. Deste modo, pode-se afirmar que o planejamento estratégico pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e prática na organização.

Por sua vez, ao serem perguntados sobre a existência de políticas e procedimentos específicos para trabalhar com a sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental, os entrevistados afirmaram:

Tudo tem uma diretriz, diretriz da área negócio, diretriz da criação de crédito, diretriz na área social e diretriz na área ambiental essas diretrizes que orientam. (Entrevistado A)

Ao se observar os relatos dos entrevistados se percebe que a cooperativa possui diretrizes para se trabalhar com a sustentabilidade, assim como todas as áreas da cooperativa. De acordo com Dias (2017) em um contexto que tradicionalmente prioriza o fator econômico, duas outras variáveis foram inseridas, ambiente e sociedade. A natureza de relacionamento com vários grupos de interesse também recebe indicativos de ser modificadas, de uma relação tradicionalmente unilateral, em geral, para uma de compartilhamento e colaboração.

Para Estigara, Lewis e Pereira (2009, p. 9), “a importância da empresa consiste no fato de ela ser instituição capaz de transformar e dinamizar a sociedade, através de sua atuação nos campos sociólogos, jurídico e econômico, alterando o modo de agir da humanidade”. Para os autores, a importância em se ter diretrizes para trabalhar com

sustentabilidade na organização compreendem a melhoria da imagem da organização.

Para tanto, a questão “Quais as principais mudanças no que se refere às estratégias e às práticas de sustentabilidade organizacional da cooperativa observadas por você nos últimos 10 anos e de que formas estas acontecem” foi realizada e obtiveram-se as seguintes afirmativas:

A Cresol passou a ser mais regrada, Diretivo antes se tinha liberdade escolher, Para as pessoas, agora é necessário de ter certos critérios, tem que ter cursos, tem que ter treinamentos, a questão das governanças ela foi se estruturando pra se olhar e se tornar cada vez mais sustentável; No viés da econômica, olhando para o lado social criou alguns programas olhar para futuro, programa os agentes, não conhece da escrita qual o caminho, a parte econômica esta mais palpável, esta no manual, existe hoje, mas não existe uma politica pra seguir tem as linhas os projetos macro cada um desenvolve, mas é possível desenvolver cada um a sua, porém não tem nada escrito, cada cooperativa precisa sim desenvolver os projetos mas não tem algo específico. (Entrevistado A)

Criação de programas como por exemplo: Programa olhar para o futuro, no turvo jovens agricultores pra se desenvolver na propriedade. (Entrevistado B)

Evidencia-se, por meio das respostas obtidas, que existem divergências entre as opiniões dos funcionários na questão anterior com essa questão, onde para tudo se tem uma diretriz, porém na questão de sustentabilidade organizacional não existe uma política pra seguir, mas cada cooperativa precisa sim desenvolver os projetos. Com relação às mudanças, é possível notar a criação de alguns programas voltados à questão de sustentabilidade, envolvendo as três dimensões: econômica, social e ambiental.

De acordo com Couvaneiro (2004), entende-se que o sucesso de uma cooperativa só será possível se apresentar a participação dos associados, sendo que deve acontecer de forma consciente; quanto a real importância do quadro associativo junto à empresa, seja em um nível local, Estadual ou federal, sendo possível definir regras de incentivo à empresa cooperativa, de modo que as organizações cooperativas devem posicionar-se mostrando o verdadeiro papel a que se propõe desempenhar para o bem da sociedade.

Quando questionado sobre a participação de gestores, colaboradores e cooperados na definição das políticas e estratégias de sustentabilidade organizacional, nas dimensões econômica, social e ambiental, os entrevistados afirmam:

Não há participação. É tratado com o conselho de administração, o conselho é encarregado de identificar as necessidades locais para desenvolver algum

tipo de projeto. Desenvolvimento de produtos e projetos vem da central, mas está sendo criado isso, nas cooperativas para aumentar os negócios se familiarizar com conselho. (Entrevistado B).

O entrevistado “B” expressam, implicitamente, que não existe inclusão de colaboradores e cooperados para a criação de políticas e estratégias de sustentabilidade organizacional, o conselho é quem se torna responsável para identificar as necessidades de cada região e desenvolver algum tipo de projeto.

Neste sentido, ao questionar se os entrevistados achavam importante a conscientização e as práticas voltadas para a sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental junto aos gestores, colaboradores e cooperados, os entrevistados afirmam:

É importante, porém praticado é muito pouco, devido a não se ter tempo para socializar, mas sempre que é possível é realizado, no mês de março será realizado a pré assembleia que expõe do quadro social e coleta informações. Sempre há participação nas conscientizações, mas dizer que tem algo ordinário, não. (Entrevistado B).

De acordo com Munck (2015) É possível concluir que os estrategistas das organizações que buscam ser sustentáveis, precisariam tomar consciência que, definitivamente, a sustentabilidade é intertemporal, deste modo às ações para conseguir somente são possíveis no presente. Seria por meio das narrativas que se tornaria possível acessar os atuais sentidos dados ao passado e ao futuro e, assim, identificar hoje os rumos dados aos contínuos projetos em contínua emergência.

No passado, as organizações traziam uma abordagem tradicionalista, onde buscavam apenas a dimensão econômica, ou seja, somente a maximização dos lucros e minimização de custos, sem ter preocupação com o contexto social e ambiental no qual estavam inseridas, acarretando, com isso, alguns efeitos indesejáveis à comunidade, representando um alto custo social para todos (DONAIRE, 1999).

Sim. A Cresol está mais no viés da sustentabilidade econômica a Cresol pensa em sustentabilidade do sistema e do cooperado, ela está evoluindo nesse sentido. Pensa bastante no desenvolvimento do cooperado, ela vem evoluindo gradativamente. (Entrevistado A).

No contexto atual da cooperativa, já não é mais possível descartar as influências do ambiente externo nos processos organizacionais. A grande relação entre sociedade e meio ambiente necessita agregar novos valores nos procedimentos industriais e administrativos das

organizações. Esta força tem levado as organizações a colocar em prática programas de gestão socioambiental em busca de maior comprometimento ético e responsabilidade social em sua atuação, procurando adequar-se às mudanças e reduzir os impactos causados ao meio ambiente. Nesse contexto, Aligleri (2009) reforça que a responsabilidade socioambiental das organizações nasce de um contexto internacional em que temas como direitos humanos, direitos do trabalho, meio ambiente e desenvolvimento sustentável recebem ponderação na discussão entre países membros das Nações Unidas. Tal fato resulta em diretrizes que, de certa forma, norteiam a formulação conceitual da responsabilidade socioambiental no âmbito empresarial.

Com a visão dos autores citados pode-se notar, por meio da resposta obtida, que ao longo do tempo a cooperativa está mudando com relação à sustentabilidade, e pensa em sustentabilidade não só da cooperativa, mas também do cooperado, e está evoluindo gradativamente.

Por sua vez, ao ser perguntado sobre a forma como a cooperativa divulga, dissemina e recebe *feedback* sobre as políticas e práticas de sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental, os entrevistados afirmaram:

Pré-assembleia, através dos diretores, cada diretor representa determinada região, ele está pra ouvir a sociedade, através dos conselheiros dentro da sociedade. (Entrevistado A).

Indicadores são importantes ferramentas nas mãos de gestores. Um sistema de medição de atuação serve como base para a tomada de decisão, pois quantifica a eficiência e a eficácia das atuações passadas por meio da coleta, análise, interpretação e disseminação de dados apropriados (Neely, 1998).

Chatterji e Levine (2006) defendem a necessidade de se ter indicadores para complementar as métricas financeiras, pelas seguintes razões: (i) obter uma visão mais abrangente e de longo prazo da saúde da empresa (e, portanto, para ajudar a mitigar riscos); e (ii) dar a determinados stakeholders (como clientes, potenciais colaboradores, entidades reguladoras e comunidade) a oportunidade de auxiliar a encontrar empresas alinhadas com seus valores. Desta forma, na tomada de decisões da empresa, indicadores sustentáveis que integrem critérios ambientais e sociais, além de fatores econômicos, podem se tornar cada vez mais úteis para as empresas.

A partir da visão dos autores acima pode-se observar que a cooperativa divulga, dissemina e recebe *feedback* sobre as políticas e práticas de sustentabilidade organizacional

nas dimensões econômica, social e ambiental; além das citadas pelos entrevistados, é possível notar no site da cooperativa algumas ações realizadas pela mesma, além de alguns relatórios de responsabilidade socioambiental.

#### 4.6 COMPROVAÇÕES DA PESQUISA

Os comprovados da pesquisa dizem respeito às temáticas Estratégia como prática de gestão e sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental, e o fato de suas relações serem pouco exploradas no meio acadêmico e organizacional.

Considerando a estratégia como prática nas dimensões da sustentabilidade organizacional, a questão dessa pesquisa é: Quais as relações existentes, em uma cooperativa de crédito rural, entre as ações estratégicas e as práticas de gestão dos gestores e colaboradores nas dimensões econômica, social e ambiental da sustentabilidade organizacional? Para responder a esse questionamento foram analisadas as respostas dos 23 questionários efetuados pelos colaboradores das 11 agências que fazem parte da Cresol Vale das Araucárias e também as percepções obtidas com as respostas dos 2 gestores. A aceitação para a realização da pesquisa por parte da diretoria da Cooperativa e dos colaboradores e gestores, expressa que a Cooperativa de crédito de interação solidária – Cresol Vale das Araucárias, possui uma abordagem de preocupação com as estratégias e práticas dentro das dimensões da sustentabilidade.

No que se refere à teoria base do estudo, existe a relação positiva entre a estratégia como prática e os elementos das dimensões da sustentabilidade organizacional, a qual revela que os achados desta pesquisa podem ampliar o foco conceitual e as práticas na cooperativa em estudo, principalmente na dimensão social e ambiental, o qual tem pouca intensidade, conforme verificado através da análise da estatística descritiva, onde o construto dimensão ambiental teve menor frequência na escala *Likert*.

Ao confrontar as respostas dos gestores com a dos colaboradores, através das duas questões-controlê aplicadas nos questionários, na primeira questão que buscava identificar se os colaboradores tinham conhecimento de alguma(s) prática(s) de gestão orientada para a sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental que tenha(m) contribuído para a melhoria das práticas de gestão e/ou para a conscientização dos cooperados da cooperativa, foi possível notar que os colaboradores têm conhecimento das práticas de gestão orientadas para a sustentabilidade, e até citaram alguns programas desenvolvidos em escolas e também com jovens; foi citado que em algumas cidades há grupos que recebem

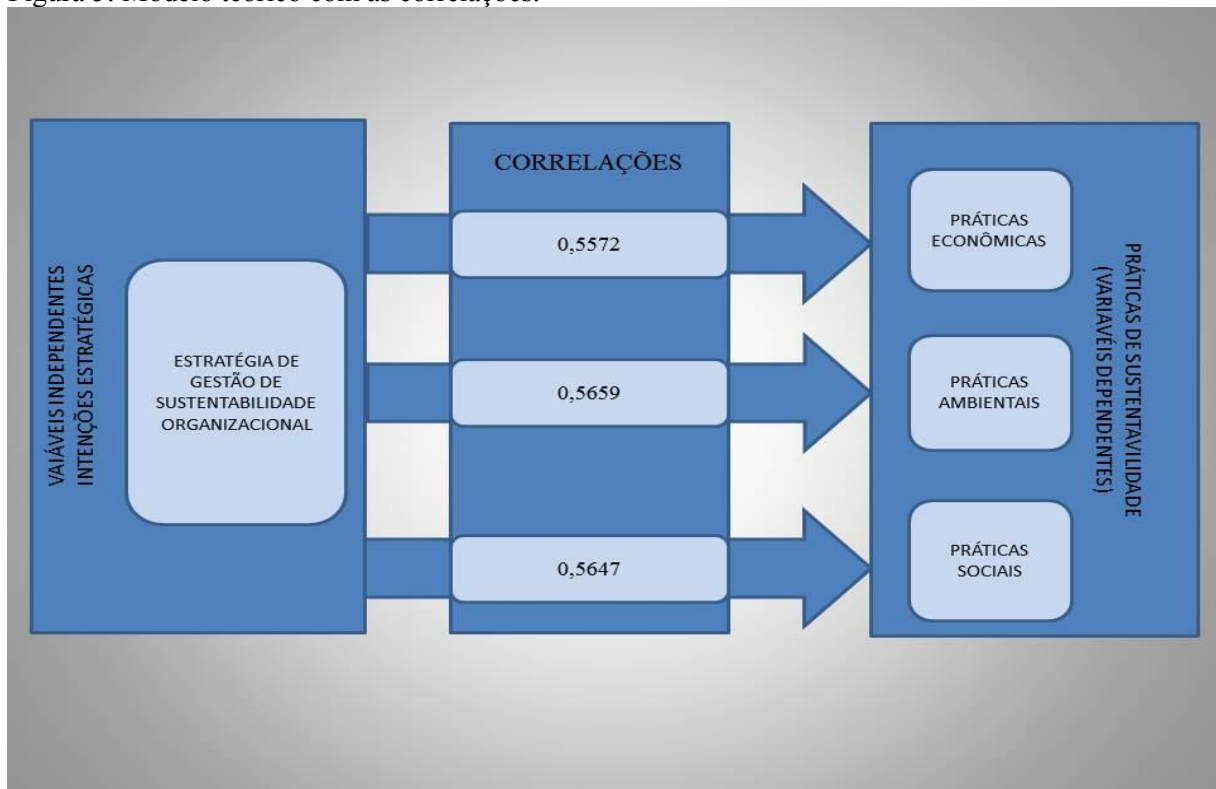
orientação técnica para melhorias das propriedades, para o descarte correto do lixo, incentivo ao plantio de outras culturas, onde não se tenha que utilizar muito agrotóxico e gere mais renda para a família, e entre todos esses, o mais citado foi o programa “Olhar para o Futuro”, “Programa para o Jovens” e o “Programa Juventude Cooperativista”.

Quanto a segunda questão, por meio da qual foi questionado se o colaborador teria alguma sugestão de prática de gestão orientada para a sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental que poderia ser implementada pela cooperativa para a melhoria das estratégias de gestão, os mesmos responderam que seria muito interessante um programa que ensinasse sobre educação financeira para as crianças; Inserção de plano econômico, englobando os cooperados, voltado à sustentabilidade organizacional; divulgação de material que apoie a sustentabilidade, principalmente nas escolas rurais, onde a Cresol possui sua maior abrangência de cooperados; desenvolver projetos voltados ao incentivo da produção de produtos orgânicos; implantar a ideia de que se desenvolva artesanatos locais, onde se busque implantar estes produtos no mercado, através de pequenas cooperativas que façam este comércio; no incentivo à geração de renda, onde jovens agricultores tenham mais incentivo à permanência junto as suas famílias. Através das respostas é possível afirmar que a cooperativa pode desenvolver novas estratégias e práticas voltadas para a sustentabilidade, não só econômica, mas também social e ambiental.

Apresentados os comprovados da pesquisa, o próximo conteúdo trata das suas considerações finais, mencionando as conclusões, as contribuições do estudo para a Universidade, para as empresas, seus colaboradores e respectivos gestores, as limitações da pesquisa e oportunidades de novos estudos.

A Figura 5 representa a relação entre os elementos de estratégia de gestão da sustentabilidade organizacional, prática econômica, prática ambiental e prática social.

Figura 5: Modelo teórico com as correlações.



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De acordo com a figura 5 a matriz de correlação demonstra que a relação entre a estratégia de gestão da sustentabilidade organizacional e práticas econômicas, práticas ambientais e práticas sociais: 1 Práticas econômicas: 0,5572; 2 práticas ambientais: 0,5659; 3 práticas sociais: 0,5647.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por propósito descrever as contribuições do estudo para a academia, para a cooperativa, gestores e colaboradores. Apresentam-se também as conclusões da pesquisa, as suas limitações e as oportunidades de estudos futuros.

### 5.1 CONCLUSÕES

A pesquisa foi caracterizada como estudo de caso único, de caráter descritivo, de abordagem quantitativa e qualitativa, onde pretendeu-se contribuir com o entendimento de ações estratégicas de uma cooperativa de crédito rural e as práticas de gestão nas dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade.

Este estudo teve como problema de pesquisa analisar as relações entre as ações estratégicas de uma cooperativa de crédito rural e as práticas de gestão nas dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade organizacional. Nesse aspecto, o objetivo geral foi atendido, bem como os objetivos específicos, os quais efetivaram os testes estatísticos que analisaram as práticas que expressaram a maior concordância dos colaboradores para com as práticas de sustentabilidade nas dimensões econômica, social e ambiental, expressando quantitativamente a sua percepção sobre as práticas de gestão voltadas a sustentabilidade organizacional de sustentabilidade organizacional.

O primeiro objetivo específico procurou: **Identificar e descrever as práticas de sustentabilidade organizacional existentes na Cooperativa de crédito.** Esse objetivo foi atendido, por meio das entrevistas realizadas com os gestores, foi possível identificar as práticas de sustentabilidade, por meio dos resultados da análise de conteúdo, pode-se inferir que as estratégias de sustentabilidade na cooperativa são criadas pela central Baser, e as cooperativas singulares podem adaptar conforme a sua realidade. É possível notar que a criação das estratégias acontece com maior intensidade no pilar econômico, onde existem diretrizes a serem seguidas, no pilar ambiental e social observa-se programas que são executados, porém a singular estudada Cresol vale das araucárias não executam atividades no pilar ambiental, devido às estratégias e práticas de sustentabilidade ambiental não estar diretamente vinculada, mas estarem atreladas de forma indireta na criação de estratégias e ações da cooperativa, como por exemplo, os programas “olhar para o futuro”, “incentivo ao plantio de outras culturas, onde não se tenha que utilizar muito agrotóxico e gere mais renda para a família,”, “Programa para o Jovens” e o “Programa Juventude Cooperativista”.



O segundo objetivo procurou **levantar a amplitude com que as intenções estratégicas e as práticas de gestão, relacionadas às dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade são apropriadas pela Cooperativa de Crédito Rural**. Esse objetivo foi alcançado, quando se verificou o relacionamento entre as variáveis por meio do teste estatístico Correlação de Spearman, determinou-se as correlações das respectivas variáveis, verificando se cada uma delas está correlacionada de forma positiva, negativa ou nula. Com esse objetivo o teste estatístico demonstrou que duas das variáveis estão correlacionadas de forma positiva, sendo a dimensão social seguida da dimensão econômica. As práticas da dimensão ambiental apesar de não estarem diretamente ligadas na atuação diária da cooperativa de forma idêntica ao conceito teórico apresentado no referencial do trabalho, essas práticas não são percebidas nos serviços financeiros oferecidos aos cooperados. Entende-se que a cooperativa analisada não possui equilíbrio nos pilares econômico, social e ambiental como defende Elkington (2012) para que tenha-se vantagem competitiva para com a sustentabilidade organizacional.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

- Para a academia

Os resultados obtidos com esse estudo contribuem para a Estratégia como prática relacionada com as três dimensões da sustentabilidade organizacional, por meio da pesquisa realizada com os gestores e assistentes de negócios. Essa junção, que se apresenta positivamente correlacionada, pode ser melhor explorada pelos pesquisadores no campo das ciências sociais, intensificando estudos e fortificando os elementos das dimensões da sustentabilidade, assim como da estratégia como prática. Desse modo, o estudo em questão abre oportunidades para que novas pesquisas sejam realizadas, a fim de aprofundar outros estudos.

- Para as cooperativas e colaboradores

Esta pesquisa contribui para os colaboradores, como forma de eles poderem avaliar as estratégias e práticas de gestão na sustentabilidade organizacional que consideram mais importantes e as menos relevantes, conforme transmitido para seus cooperados e colaboradores, dando assim, a oportunidade de os gestores poderem dar um

enfoque maior no desenvolvimento das estratégias e práticas de gestão que, segundo estes, são mais relevantes ao seu desenvolvimento na Cooperativa.

Deste modo, este estudo é relevante no sentido de auxiliar na reflexão das estratégias e práticas de gestão na sustentabilidade organizacional, buscando alavancar as variáveis que mais têm significância para a cooperativa, seus cooperados e colaboradores. Podendo, assim, ser exemplo para outras organizações, a fim de espelhar-se na adoção de boas práticas de gestão na sustentabilidade organizacional e adotarem estratégias e práticas similares.

- Para os gestores

Contribuiu para a gestão da Cooperativa, fornecendo informações referentes às relações existentes entre as estratégias e práticas de gestão dos gestores e colaboradores nas dimensões da sustentabilidade. Mais precisamente para a Cooperativa estudada, contribuiu para identificar as estratégias e práticas de gestão de sustentabilidade que estão sendo executadas, bem como a relação entre as estratégias e as práticas de gestão.

### 5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações desta pesquisa apresentam-se quanto à população analisada, que foram os colaboradores e gestores da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol Vale das Araucárias, na qual este estudo poderia ser ampliado para todas as cooperativas de crédito rural com interação solidária Cresol, a fim de identificar e comparar as práticas realizadas e as médias obtidas entre as que possuem melhores práticas de gestão e as organizações que não possuem.

Nesse sentido, muitos colaboradores, quando entrevistados ou questionados, podem se sentir constrangidos para descrever suas práticas cotidianas, por isso, os resultados obtidos indicam apenas uma direção, a de como as atividades econômicas, sociais e ambientais se encontram nas organizações, não refletindo, muitas vezes, os sentimentos verdadeiros dos pesquisados.

#### 5.4 OPORTUNIDADES DE ESTUDOS FUTUROS

A partir desta pesquisa e do modelo proposto, em um contexto de uma Regional de Cooperativa de Crédito a qual é composta por 11 agências, esse estudo pode ser ampliado a nível nacional, visando que a cooperativa Cresol conta com 238 agência de relacionamento, que operam com uma rede de atendimento em 730 cidades, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas em Cooperativas de Crédito, sendo possível analisar em um cenário nacional as estratégias e práticas de gestão na sustentabilidade organizacional, assim como, em outras instituições financeiras, com o objetivo de identificar estratégias e práticas de gestão da sustentabilidade em uma cooperativa de crédito, para que assim possa realizar estudos comparativos entre os modelos de competências de cada instituição, podendo assim verificar sua eficácia.

As relações estabelecidas entre os construtos deste estudo podem ser testadas em organizações de diferentes setores, analisando as divergências e convergências entre os setores, apresentando as diferenças ou semelhanças entre as respectivas organizações.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, L. A.; STEFANO, S. R. E Chiusoli, C. L. (2018). Sustentabilidade organizacional na perspectiva do triple bottom line: o caso itaipu binacional. **Revista eletrônica científica do CRA-PR**, 5, 52-68. Disponível em: <<http://recc.crapr.org.br/index.php/recc/article/view/87/96>> Acesso em 10/07/2019
- ALBUQUERQUE, J. de L. (Org.). **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social: Conceitos, ferramentas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALBUQUERQUE, L. A. Gestão Estratégica de Pessoas. In: Fleury et al, **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL – **ACI**. Disponível em: <<<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito-2/>>>. Acesso em 20 JUN. 2018
- ALIGLERI, Lilian. **Gestão Socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDDSZNAJER, F. O planejamento de pesquisas qualitativas. In: ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDDSZNAJER, F. **Os métodos nas ciências e naturais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thompson, 1999. p. 147-165.
- ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. ISBN: 978-85-7648-465-3.
- AHMAN, H. Social sustainability - society at the intersection of development and maintenance. **Local environment**, v.18, n.10, p.1153-1166, 2013.
- AMARAL, Sérgio Pinto. **Sustentabilidade ambiental, social e econômica nas empresas: como entender, medir e relatar**. São Paulo: Tocalino, 2004.
- ANDRADE, R. O. B. DE; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 266 p.
- BANSAL, PRATIMA; DESJARDINE, Mark R. Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, **Madison**, v. 12, n. 1, p. 70-78, 2014.
- BANSI, A. C. **Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional**. 2013. 182 f.. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Estudos Sociais Aplicados) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G. de; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. de. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, jun. 2010.

BARDIN, L.(2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 24 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/con1988\\_04.02.2010/art\\_146\\_.asp](http://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/con1988_04.02.2010/art_146_.asp)> Acesso em: 20 de Set. 2018.

BRITO, M. J., BRITO, V. D. G. P., BORGES, A. F., ANDRADE, L. P. Proposta teóricometodológica para o estudo da Estratégia como Prática Social: uma abordagem construcionista. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, v. 38, 2014.

BRUNACCI, A., E PHILIPPI, A. Jr.. A dimensão humana do desenvolvimento sustentável. In A. Jr. Philippi, E M. C. F. Pelicioni, (Orgs.). **Educação ambiental e sustentabilidade** (pp. 307-333). Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

BRUNSTEIN, J.; RODRIGUES, A. L. Gestores e sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente/managers and sustainability: the difficult translation of meaning into competent action/gestores y sostenibilidad: la difícil traducción del significado a la acción competente. **Revista Alcance (Online)**, v. 21, n. 1, p. 5, 2014.

BLAKE-BEARD, S.; O'NEILL, R.; INGOLS, C.; SHAPIRO, M. Social sustainability, flexible work arrangements, and diverse women. *Gender in Management: An International Journal*, v. 25, n. 5, p. 408-425, 2010.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. (partes traduzidas por Sylvia Constant Vergara) London: Heinemann, 1979

CAVALCANTI, A. P. B. Sustentabilidade Ambiental como perspectiva de desenvolvimento. Florianópolis: **Revista Internacional Interdisciplinar Interthesis**, 2011.

CARVALHO, K. C. da S. F.; ITUASSU, C. T.; GOULART, I. Análise das competências requeridas aos gestores de uma Instituição Financeira. **Espacios**, v.37, n.5, p.26, 2016.

CARVALHO, Anésio Rodrigues; OLIVEIRA, Mariá Vendramini Castrignano. **Princípios básicos de saneamento do meio**. São Paulo: SENAC, 2003

CHATTERJI, A., & LEVINE, D. (2006). Breaking down the wall of codes: evaluating non-financial performance measurement. **California Management Review**, 48(2), 29-51.

CK STAFF Overview of 2019 **Global 100 Most Sustainable Corporations in the World index**. Disponível em:<< <https://www.corporateknights.com/reports/2019-global-100/2019-global-100-results-15481153/>>>. Acesso em 15 de Fev. 2019.

COUVANEIRO, Conceição S. **Práticas cooperativas Personalização e Socialização**: Lisboa instituto Piaget, 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESOL – **Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária**. Disponível em: <<<https://www.cresol.com.br/site/>>>. Acesso em 20 Out. 2018.

CRESOL – **Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária**. Disponível em: <<<https://www.cresol.com.br/site/conheca-a-cresol/>>>. Acesso em 20 Out. 2018.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Magda Lopes; Consultoria, supervisão e revisão técnica edição Dirceu da Silva. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Pesquisa de métodos mistos**. 2.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CRUZ, Paulo Sergio Alves da. **A filosofia cooperativista e o cooperativismo no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: COP Editora, 2001.

DIAS, Barbara Galleli. (2017). Sustentabilidade nas organizações: uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas. 218 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19042017-152850/publico/CorrigidaBarbara.pdf>>

DALACOSTA, R. **A capacitação como estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas em cooperativas de crédito**. 2017. 103 f. Dissertação mestrado Administração (Programa de pós graduação Stricto Sensu em Administração; Área de concentração: Estratégia, inovação e tecnologia.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DONAIRE, Denis. **Gestão Ambiental na Empresa**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DUTRA, J.S. **Gestão por competências**. São Paulo, Gente, 1996.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. In: **Business Strategy and the Environment**, v.11, p.130-141, 2002. Disponível em: <<<https://instruct.uwo.ca/business/bus020-mwf/acs410/reading14.pdf>>>. Acesso em: 20 JUN. 2018.

ELKINGTON, J. **Enter the Triple Bottom Line**. In: A. Henriques & J. Richardson (Eds.). **The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR** (pp. 1-16). London: Earthscan Publications, 2004.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. Trad. Patrícia M. Ramalho. Rev.Tec. Leonel S. Maia. São Paulo: Makron Books, 444 p. 2001.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2012.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999.

EISENHARDT , K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Mississippi, Mass, v .14,n.4, pp.532-550, Oct./Dec.1989.

ESTIGARA, A.; LEWIS, S. A. L. B.; PEREIRA, R. **Responsabilidade social e incentivos fiscais**. São Paulo (SP): Atlas, 2009 189p.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FERGUS, A. H. T.; ROWNEY, J. I. A. Sustainable Development: Lost: Meaning and Opportunity? **Journal of Business Ethics**, 60, 17-27, 2005.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS-2**. Tradução Lorí Viali. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANK, Walmor. **Direito da sociedades Cooperativas: direito cooperativo**. Saraiva, 1973.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003

GHIGLIONE, R. e B. Matalon (1995). **O Inquérito- Teoria e Prática Oeiras**, Celta Editora, 370 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio-jun. 1995. Disponível em < <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>>. Acesso em: 15 JUN .2018.

GHIGLIONE, R., e MATALON, B. (1993). **O Inquérito – Teoria e Prática**. Oeiras: Celta 1995.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. **Annual Review of Psychology**, v. 31, p. 229-272, 1991.

HAIR Jr., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005a, 471 p.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, n. 1, p. 38-52, 2005.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico 2010. **Trabalho e rendimento**. Resultados da amostra. Rio de Janeiro, p.1-369, 2010. ISSN 0104-3145.

----- **SIS 2010: Mulheres mais escolarizadas são mães mais tarde e têm menos filhos**. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?busca=1&id=1&idnoticia=1717&t=sis-2010-mulheres-mais-escolarizadas-sao-maes-tarde-tem-menos-filhos&view=noticia>> Acesso em: 20. nov. 2018.

IRION, João Eduardo. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: STS, 1997. 343 p.

JARZABKOWSKI, Paula; Balogun, Julia; Seidl, David. "Strategizing: The challenges of a practice perspective" **Human Relations**. 60(1), 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P. Shaping strategy as a structuration process. **Academy of Management Journal**, v.51, n.4, pp.621-650, 2008.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as Practice: An activity-based approach**. London: SAGE Publications, 2005.

JACKSON, A.; BOSWELL, K.; DAVIS, D. Sustainability and Triple Bottom Line Reporting – What is it all about? **International Journal of Business, Humanities and Technology**. v. 1n.3; nov. 2011. Disponível em: <[http://www.ijbhtnet.com/journals/Vol\\_1\\_No\\_3\\_November\\_2011/6.pdf](http://www.ijbhtnet.com/journals/Vol_1_No_3_November_2011/6.pdf)> Acesso em: 26 JUN. 2018.

JAMALI, D. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 809-821, 2006. <<<http://dx.doi.org/10.1108/14637150610710945>>> Acesso em: 20, JUN 2018.

KUHL, Marcos Roberto. **Interdependência entre a colaboração para inovação e o desempenho sustentável na indústria brasileira de eletroeletrônicos**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná. 2012.

KRAEMER, M. E. P. **Responsabilidade social: uma alavanca para sustentabilidade 2005**. On-line. Disponível na Internet <<<http://gerencia.ambientebrasil.com.br/midia/anexos/457.pdf>>>. Acessado em 26 JUN. 2018.

LEAL, L. G. **Teoria Institucional e fatores determinantes da adoção de práticas sustentáveis pelas empresas 2011**. Dissertação (mestrado). Universidade FUMEC. Faculdades de Ciências Empresariais, 2011. Disponível em <<<http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/4535/2324>>> : Acesso em 20 JUN. 2018.

LEVINE, D.M.; STEPHAN, D.; KREHBIEL, T.C.; BERENSON, M.L. **Estatística – Teoria e Aplicações usando o Microsoft Excel em Português**. Trad. Eduardo B. Curtolo e Teresa C.P.de Souza. 3.ed. LTC: Rio de Janeiro, 2006.

LIMA, L. F. **Estratégias e práticas de gestão, orientadas à sustentabilidade, apropriadas pelas cooperativas agropecuárias do sul do Brasil**. 2013. 154 f. Tese (Pós-Graduação em



Administração, área de Concentração Estratégias e Organizações) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

LINS, C; WAJNBERG, D. **Sustentabilidade Corporativa no Setor Financeiro Brasileiro**. Rio de Janeiro: Fundação Brasileira para Desenvolvimento Sustentável, 2007.

LITTLEJOHNS, L. B.; SMITH, N. Building bridges between health promotion and social sustainability: an analysis of municipal policies in Western Canada. *Local Environment*, v. 19, n. 4, p.449-468, 2013.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. *An International Journal*, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

MAROCO, J. **Análise estatística – com utilização do SPSS**. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003, 508 p.

MATTAROZZI, V.; TRUNKL, C. **Sustentabilidade dos negócios no setor financeiros: um caso prático**. São Paulo: Annablume; Brasília: BNDES, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos: Estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. 1ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MIKE scott **Sustainable companies don't just make the world a better place, they offer higher returns and longer lifespans**. Disponível em:<<<https://www.corporateknights.com/reports/2019-global-100/global-100-difference-15481154/>>>. Acesso em 15 de FEV. 2019.

MEINEM, Ênio; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: CONFEBRÁS, 2012. 429 p.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, F. S.; GOMES, R. Entrevista como técnica privilegiada de comunicação. p. 64-77 In: MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, F. S.; GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MOORE, D.R. J. Sustainability, institutionalization and the duality of structure: Contradiction and unintended consequences in the political context of an Australian water business. *Management Accounting Research*, p. 366–386, 2013.

Munck, L. (2015), Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: integrando sensemaking, narrativas e processo decisório estratégico. *Organizações & Sociedade*, 22(75), 521-538, Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v22n75/1413-585Xosoc-22-75-0521.pdf>> acesso em 26/07/2019.

MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

MUNCK, L.; BANSI, A.C. ; GALLELI-DIAS, B. ; CELLA-DE-OLIVEIRA, F.A. Em busca da sustentabilidade organizacional : a proposição de um framework. **Revista Alcance**

(Online), v. 20, p. 31-46, 2013. Disponível em: << <https://siaiap32.univali.br//seer/index.php/ra/article/view/3430> >> Acesso em 24 jul. 2018.

MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: integrando sensemaking, narrativas e processo decisório estratégico. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 22, n. 75, p. 521-538, 2015

NEELY, A. (1998). **Measurement of business performance: why, what and how**. London: Economist Books.

OKAYAMA, E. Y.; Et al.,. Análise da produção científica em estratégia como prática. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 191-204, maio/ago. 2014

OSSEO-ASARE, A. E. (2012). Corporate image in the colours of sustainability: examples from Tesco, Carrefour, and Metro in Asia-Pasific countries. **Retail Digest**, 14-19.

ORSATO, R. J. **Estratégias de sustentabilidade: quando vale a pena ser verde?** Tradução: Sérgio A. Rosenvald. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

PAIVA, A. Clima e pobreza desafiam os modelos de negócios. **Jornal Valor Online**. Rio de Janeiro, 12 set. 2008. Entrevista.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Legislação e Gestão**. Disponível em: << <https://cooperativismodecredito.coop.br/legislacao-e-gestao/> >> Acesso em: 20 de Set. 2018.

PORTER, M.E.; LINDE, C.V.D. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 5, p. 20-134, 1995.

RADCLIFT, M. R. Sustainable development (1987-2005) – an oxymoron comes of age. **Horizontes Antropológicos**. Porto Alegre, v. 12, n. 25, p. 65-84, 2006

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado. Prefácio:** Celso Furtado. Rio de Janeiro: Garamond, 2008. 152 p.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250 - 269, maio/ago, 2009.

SANCHES, C. Gestão Ambiental Proativa. **REA. Revista de Administração de Empresas**. Jan/Mar. 2000. São Paulo, v.40, n1. p.76-87.

SANTANA, M.M; DOMENICO, S.M.R; TEIXEIRA, M.L.M. Dignidade Organizacional: um estudo em uma organização financeira. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.13, n.1, 2015.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo, RS: Unisinos, 1991.

SOUSA, Jorge Pedro. A prática antes da teoria e o foco no objetivo: uma proposta para o ensino universitário de jornalismo. In: Moreira, Sônia Virgínia; Vieira, João Pedro Dias (Org.). **Ensino e Pesquisa em Comunicação**. São Paulo/Rio de Janeiro, Intercom/UERJ, 2006.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações** / Robert Henry Srour. – 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005. 427p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: A opção entre o sucesso e o fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TOSINI, M. F. C. **Risco ambiental para as instituições financeiras**. São Paulo: Annablume, 2006. 192 p.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995. 175 p.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. ISBN 8522402736.

VAN MARREWIJK, M.; WEERE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2-3, pag.107-119, 2003. Disponível em: <<<https://iuccommonsproject.wikispaces.com/file/view/Corporate+Sustainability.pdf>>> Acesso em: 20 JUN. 2018.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de e GARCIA, Manuel Enriquez. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos da Psicologia**, n. 7, p. 79-88, 2002.

WOLFFENBÜTTEL, R. F. **Sustentabilidade e ação socioeconômica: a rede produtiva do plástico verde**. 2015. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/116472/000965062.pdf?sequence=1>> Acesso em: 20 JUN. 2018.

WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. CAILLUET, L. The crafts of strategy. **Long Range Planning**, v.41, n.3, pp.241-247, 2008

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WHITTINGTON, R. Big Strategy/Small Strategy. **Strategic Organization**, v.10, n.3, pp.263-268, 2012

## APÊNDICES

### Apêndice A - Roteiro de entrevista semiestruturada

#### 1.1 Roteiro de entrevista - Grupo A

Público: Gestores da cooperativa

Breve apresentação da entrevistadora e dos objetivos da pesquisa bem como da escolha da amostra como objeto de estudo. A entrevista será gravada.

Caracterização do respondente

Nome, Sexo: ( ) F ( ) M

Idade, Formação acadêmica/profissional.

Cargo que ocupa, Função que exerce, Departamento ou Setor que atua, E-mail, Telefone de contato.

Equipe composta por quantas pessoas, sob sua supervisão direta.

Há quanto tempo atua na organização.

Descreva sua história na organização.

1- A empresa possui um processo de planejamento estratégico? Você poderia descrever como este processo funciona? A questão sustentabilidade organizacional esta inserido nele?

2 Existem políticas e procedimentos específicos para trabalhar com a sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental?

3 Quais as principais mudanças no que se refere às estratégias e às práticas de sustentabilidade organizacional da cooperativa observadas por você nos últimos 10 anos e de que formas estas acontecem?

4 Ocorre a participação de gestores, colaboradores e cooperados na definição das políticas e estratégias de sustentabilidade organizacional, nas dimensões econômica, social e ambiental?

5 Na sua opinião é importante a conscientização e as práticas voltadas para sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental junto aos gestores, colaboradores e cooperados?

6 Ao longo do tempo que você está na Cooperativa, você participou ou percebeu mudanças com relação a sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental?

7 De que forma a cooperativa divulga, dissemina e recebe *feedback* sobre as políticas e práticas de sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental?

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO AOS COLABORADORES DA COOPERATIVA

Esta pesquisa é parte integrante do trabalho de conclusão do Curso de Mestrado em Administração de Tatiane Aparecida Pentead, da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), sob orientação da Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Zoraide da Fonseca Costa e Coorientador: Prof. Dr. Dr. Silvio Roberto Stefano. O objetivo é Analisar as relações entre as ações estratégicas de uma cooperativa de crédito rural e as práticas de gestão nas dimensões econômicas, sociais e ambientais da sustentabilidade. Contamos com sua colaboração e desde já agradecemos sua atenção.

Dúvidas, entrar em contato pelo Email: [tatyane1860@hotmail.com](mailto:tatyane1860@hotmail.com)

<b>CONSIDERE A SEGUINTE ESCALA PARA RESPONDER AS QUESTÕES DE 1 A 15:</b>							
1	2	3	4	5			
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente			
<b>Questões</b>			<b>Escala</b>				
Por meio das opções abaixo avalie como a sua cooperativa pratica a sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental no contexto do planejamento estratégico, de acordo com as situações abaixo.			1	2	3	4	5
<b>PRÁTICAS DE GESTÃO DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL</b>	1-Os gerentes realizam, periodicamente, encontros como reuniões, bate-papo, palestras, etc, para conscientizar as pessoas sobre estratégias voltadas para a sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental.						
	2 - Há atitude por parte das gerências em buscar conscientização dos colaboradores para entender e resolver os desafios relacionados as questões de transferência de conhecimento voltados à sustentabilidade organizacional.						
	3-É importante capacitar os cooperados para a sustentabilidade organizacional.						
	4-Ocorre a participação de cooperados, colaboradores e membros da sociedade na definição dos planos ou políticas de sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental.						
<b>DIMENSÃO ECONÔMICA</b>	5- A Cooperativa explora e busca melhores práticas para desenvolver suas atividades econômicas e de seus cooperados.						
	6 - A Cooperativa busca o crescimento do volume de crédito concedido e adesão de novos cooperados.						

	7 - A empresa busca ampliar a sua participação no mercado. (novos cooperados)					
	8-A Cooperativa participa de feiras, mostras, exposições e outros mecanismos que viabilizem a expansão do mercado de atuação.					
<b>DIMENSÃO AMBIENTAL</b>	9-As atividades operacionais da Cooperativa seguem normas ou regulamentos internos relacionados às questões ambientais.					
	10- A Cooperativa desenvolve a conscientização ambiental dos seus colaboradores e cooperados.					
	11-A Cooperativa realiza programa interno com o objetivo de proteger o ambiente como: coleta seletiva, programa redução de desperdícios, copo não descartável para colaborador ou outros.					
	12-A Cooperativa trabalha com programas, metas ou objetivos organizacionais com vistas a obter certificação ambiental.					
<b>DIMENSÃO SOCIAL</b>	13- A Cooperativa é comprometida com o desenvolvimento da sociedade, por meio de programas, como educação ambiental, coleta lixo reciclável, entre outros.					
	14-O processo de recrutamento externo da Cooperativa é realizado, primeiramente, na comunidade local.					
	15- A Cooperativa realiza cursos de capacitação ou atualização para de seus colaboradores e cooperados.					
	16- A Cooperativa adota políticas de inclusão de grupos minoritários como: negros, mulheres, deficientes, etc.					
	17- As informações novas oferecidas em treinamentos sobre sustentabilidade organizacional são aplicadas nas minhas atividades do dia a dia.					
	18-A Cooperativa desenvolve sólidos programas: de educação, de treinamento, de aconselhamento, de prevenção e controle ao meio ambiente, sociedade e economia					
	19- A Cooperativa oferece inclusão social: programas de estágio, projeto “ <i>treine</i> ”, inclusão em projetos sociais, como menor aprendiz.					

<p><b>Gênero</b></p> <p>( ) Masculino</p> <p>( ) Feminino</p> <p><b>Estado civil</b></p> <p>( ) solteiro(a)</p> <p>( ) casado(a)</p> <p>( ) separado(a)</p> <p>( ) divorciado(a)</p> <p>( ) viúvo(a)</p> <p>( ) outro</p> <p><b>Faixa da renda familiar</b></p> <p>( ) Até 1 salário mínimo</p> <p>( ) De 1 a 3 salários mínimos</p> <p>( ) De 3 a 5 salários mínimos</p> <p>( ) De 5 a 10 salários</p> <p>( ) De 10 a 15 salários mínimos</p>	<p><b>Faixa etária</b></p> <p>( ) De 18 a 24 anos</p> <p>( ) De 25 a 29 anos</p> <p>( ) De 30 a 39 anos</p> <p>( ) De 40 a 49 anos</p> <p>( ) De 50 a 59 anos</p> <p>( ) Acima de 60 anos</p> <p><b>Grau de instrução</b></p> <p>( ) Básico</p> <p>( ) Fundamental</p> <p>( ) Médio/Técnico</p> <p>( ) Superior Incompleto</p> <p>( ) Superior Completo</p> <p>( ) Pós Graduação</p> <p>( ) Outro _____</p> <p><b>Qual sua Cidade?</b> _____</p>
--	--

#### Questões controle

1 - Você tem conhecimento de alguma(s) prática(s) de gestão orientada para a sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental que tenha(m) contribuído para a melhoria das práticas de gestão e/ou para a conscientização dos cooperados da cooperativa?

NÃO ( )

SIM ( )

Qual (is) \_\_\_\_\_

2 - Você teria alguma sugestão de prática de gestão orientada para a sustentabilidade organizacional nas dimensões econômica, social e ambiental que poderia ser implementada pela cooperativa para a melhoria das estratégias de gestão?

NÃO ( )

SIM ( )

Qual(is) \_\_\_\_\_

Muito Obrigado!



## APÊNDICE “C”

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO – TCLE

Eu \_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_, estou sendo convidado (a) a participar de um estudo intitulado: “ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO, ORIENTADAS À SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO“, cujo objetivo consiste em analisar as relações entre as ações estratégicas de uma cooperativa de crédito rural e as práticas de gestão nas dimensões sociais, econômicas e ambientais da sustentabilidade. Sei que para o avanço da pesquisa a participação de voluntários é de fundamental importância. Caso aceite participar desta pesquisa, eu responderei a um questionário/entrevista elaborado pelos pesquisadores. Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, meu nome e qualquer outro dado confidencial serão mantidos em sigilo. A elaboração final dos dados será feita de maneira codificada, respeitando a ética da confidencialidade. Estou ciente de que posso me recusar a participar do estudo ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, nem sofrer qualquer dano. O pesquisador envolvido com o referido projeto é: Tatiane Aparecida Penteado, com quem poderei manter contato pelos telefones: (42) 99947-2689. Estão garantidas todas as informações que eu queira saber antes, durante e depois do estudo. Li, portanto, este Termo, fui orientado (a) quanto ao teor da pesquisa acima mencionada e compreendi a natureza e o objetivo do estudo para o qual fui convidado a participar. Concordo, voluntariamente em participar desta pesquisa, sabendo que não receberei nem pagarei nenhum valor econômico por minha participação.

Guarapuava, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

\_\_\_\_\_

Entrevistado Pesquisadores:

\_\_\_\_\_

Tatiane Aparecida Penteado



## APÊNDICE “E”: Comparação entre as respostas dos gestores e dos colaboradores

INDICADORES	GESTORES/ COLABORADORES	POLÍTICA	ESTRATÉGIA	PRÁTICA/ AÇÕES
<b>DIMENSÃO ECONÔMICA</b>	<b>GESTORES</b>			
	<b>COLABORADORES</b>			
<b>DIMENSÃO SOCIAL</b>	<b>GESTORES</b>			
	<b>COLABORADORES</b>			
<b>DIMENSÃO AMBIENTAL</b>	<b>GESTORES</b>			
	<b>COLABORADORES</b>			

Fonte: elaborado pela autora (2018)

APÊNDICE “F”: Parecer sobre o pedido de autorização para realização de pesquisa acadêmica sobre a Cresol.

## **Parecer sobre o pedido de autorização para realização de pesquisa acadêmica sobre a Cresol**

Pesquisadora: TATIANE APARECIDA PENTEADO

### **Parecer:**

O Comitê de ética em pesquisa da Cresol reunido no dia 04 de dezembro de 2018, submeteu à análise a proposta de pesquisa intitulada: **“ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO, ORIENTADAS À SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO”**. Atendendo à solicitação, apresentamos as seguintes considerações:

O objetivo da pesquisa é analisar as relações entre as ações estratégicas de uma cooperativa de crédito rural e as práticas de gestão nas dimensões sociais e ambientais da sustentabilidade. Tem como objetivos Específicos Identificar e descrever as práticas de sustentabilidade existentes na Cooperativa de crédito; levantar a amplitude com que as intenções estratégicas e as práticas de gestão, relacionadas às dimensões sociais e ambientais da sustentabilidade são apropriadas pela Cooperativa de Crédito Rural;

A pesquisadora respondeu às dúvidas levantadas no 1º parecer de 17 de julho de 2018 e fez as devidas correções. Nessa nova versão ficou mais claro o que se busca no conceito de sustentabilidade - mais amplo e adequado ao Cooperativismo de Crédito - e também definiu a agência Francisco Beltrão como unidade a ser pesquisada. Sobre a quantidade e quem pesquisar na Cresol Francisco Beltrão, sugiro procurar a diretoria da singular para te indicarem os entrevistados conforme os seus questionamentos.

Desta forma, considerando as possibilidades de apresentar os dados solicitados e que os mesmos não são objeto de sigilo, após a análise deste Comitê, bem como suas as regras da Cresol Central Baser e as ponderações expostas, este Comitê decidiu por **APROVAR** a esta solicitação, pois compreende que não há qualquer impeditivo para a produção de tal estudo.

Comitê de Ética em Pesquisa da Cresol  
Reunião nº 3, em 04 de dezembro de 2018