

**RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: PERSPECTIVAS DE GESTÃO POR MEIO DA  
ÓTICA DE GESTORES EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO RS**

**GABRIELA ROSSATO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

**ANA PAULA PERLIN**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

**DEBORA VESTENA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

**CLANDIA MAFFINI GOMES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

**ISABELA MARQUES KUMER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM

# **RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: PERSPECTIVAS DE GESTÃO POR MEIO DA ÓTICA DE GESTORES EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DO RS**

## **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: PROSPECTS OF MANAGEMENT THROUGH THE MANAGER'S OPTICS IN A CREDIT COOPERATIVE OF RS**

### **RESUMO**

A temática responsabilidade social corporativa surgiu na década de 50, quando as empresas começaram a dar importância aos interesses não só de seus donos e acionistas, mas também aos seus grupos de interesse, evidenciando um comportamento e gerenciamento ético com a sociedade. Dessa forma, o presente artigo tem como objetivo central identificar a percepção da responsabilidade social e sua relação com a gestão em uma cooperativa de crédito do Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza descritiva com abordagem qualitativa, realizada por meio da aplicação de uma entrevista semiestruturada com um gestor da cooperativa de crédito e de análise documental. A partir da análise dos resultados foi possível observar que a gestão da responsabilidade social da cooperativa está alinhada com sua gestão estratégica. Além disso, foi observado que existe uma consonância entre os valores da Instituição e as práticas de responsabilidade social realizadas, bem como a existência de boas práticas direcionadas aos diversos *stakeholders* da cooperativa.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social, Cooperativa, Gestão.

### **ABSTRACT**

The issue of corporate social responsibility emerged in the 1950s, when companies began to give importance to the interests not only of their owners and shareholders, but also of their interest groups, showing ethical behavior and management with society. Thus, the present article has as its central objective to analyze the social responsibility management of a credit cooperative in the State of Rio Grande do Sul. The research is characterized as a descriptive study with a qualitative approach, carried out through the application of a semi-structured interview with a manager of the credit cooperative and documentary analysis. From the analysis of the results it was possible to observe that the management of the social responsibility of the cooperative is aligned with its strategic management. In addition, it was observed that there is a consonance between the values of the Institution and the social responsibility practices carried out, as well as the existence of good practices directed at the various stakeholders of the cooperative.

**Keywords:** Social Responsibility, Cooperative, Management.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, políticas e sociais estão presentes no contexto das organizações e da sociedade. Nesse sentido, essas transformações parecem também estar relacionadas ao comportamento das organizações, que inseridas em ambientes dinâmicos, exige dos gestores uma preocupação com o contexto em que estão integrados. Sendo assim, a percepção das organizações no que se refere a sua atuação e função na sociedade parece ir além dos aspectos econômicos, com isso surgem novas práticas referentes a responsabilidade social sendo responsáveis por nortear a gestão das mesmas.

Esse tema surgiu no ambiente organizacional a partir de iniciativas pautadas pela comunidade empresarial, que desde 1992, ano em que foi constituída a primeira instituição com o objetivo de orientar e informar as organizações, tinha o objetivo de avançar seus conhecimentos acerca do tema, por meio do compartilhamento de experiências (CARROLL; SHABANA, 2010). Desde então, surgiram diferentes literaturas que trouxeram contribuições, acompanhando o desenvolvimento do tema, para compreender seu conceito no âmbito organizacional e identificar seus principais avanços.

Assim, o intuito deste trabalho é identificar a percepção da responsabilidade social e sua relação com a gestão em uma cooperativa de crédito do Estado do Rio Grande do Sul.

A presente pesquisa busca contribuir com o embasamento científico sobre o tema, além de possibilitar o desenvolvimento de futuros estudos, e esclarecer questões à cerca da temática trabalhada. Ainda espera-se cooperar e propiciar melhorias em processos na organização estudada.

Para alcançar o objetivo proposto, este estudo está estruturado em cinco capítulos, incluindo esta seção. O segundo capítulo apresenta a contextualização da temática Responsabilidade Social Corporativa no âmbito acadêmico, com o propósito de dar aporte teórico ao estudo. O capítulo seguinte apresenta o método do estudo, onde são descritos os procedimentos adotados no desenvolvimento desta pesquisa. Na sequência, é realizada a análise e a discussão dos resultados obtidos e, por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo central do referencial teórico é apresentar a fundamentação teórica essencial ao desenvolvimento do trabalho, por meio da síntese da literatura relacionada com os diversos aspectos e autores do tema estudado. Assim, neste capítulo, serão apresentados os conceitos inicialmente de responsabilidade social e logo após será delimitado o tema para responsabilidade social corporativa.

### 2.1 Responsabilidade Social

No Brasil, a responsabilidade social surgiu no decorrer do período neoliberal, contexto marcado por inúmeras ameaças e problemas sociais, como desigualdade, corrupção e alta taxa de desemprego. Esse cenário proporcionou uma maior visualização dos impactos negativos das empresas na sociedade pelos consumidores, fazendo com que as empresas buscassem o comprometimento com a geração de processos e produtos que não impactassem negativamente o meio social e ambiental, indo além da missão econômica (MORCELLI et al., 2016, p.16).

Até os anos 70, havia muita resistência por parte dos gestores das corporações em relação à adoção da responsabilidade social, pois a mesma era vista como um custo pelos gestores e não representava um retorno em termos de lucros. Com a evolução das abordagens referentes à responsabilidade social, o conceito a respeito do tema tornou-se associado com os

objetivos organizacionais mais amplos, como reputação e gestão de *stakeholders*. Assim, foi possível perceber uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico das organizações, representado por uma maior consciência sobre as questões ambientais, culturais, pelo fato de antecipar, evitando que regulações restritivas sejam impostas sob a ação empresarial e, por fim, pela diferenciação de seus produtos diante de seus concorrentes menos responsáveis socialmente (MORCELLI et al., 2016, p.18).

O envolvimento da organização com as ações de responsabilidade social pode se dar em três níveis, sendo eles: primeiramente a abordagem da obrigação social a qual presume que o objetivo central da empresa seria o sucesso econômico e a empresa teria a responsabilidade de satisfazer as responsabilidades sócias que são impostas pela legislação, secundamente a abordagem da responsabilidade social supõe que além de metas econômicas a empresa deveria estabelecer e destinar seus recursos para a realização de metas sociais, por fim a sensibilidade social onde a empresa precisa antecipar-se em relação aos problemas sociais que estão por surgir e agir de forma imediata para responder a esses problemas (MONTANA; CHARNOV, 1999)

Independentemente do segmento em que atua a organização e do porte que ostenta, sua sobrevivência nos dias atuais requer a aplicação dos conceitos de ética, transparência e responsabilidade social, mediante implementação de políticas e práticas que contribuam para se alcançar sucesso econômico a longo prazo, em função de seu relacionamento com todas as partes interessadas, no agir permeado pela interação (DAHER et al., 2007).

De acordo com Ashley (2003), o conceito de responsabilidade social pode ser definido como o compromisso que uma organização tem com a sociedade, expresso por meio de atitudes que a afetem positiva e coerentemente no que se refere ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela. Para Srour (1998) a responsabilidade social reflete tanto a realidade em que a organização se encontra quanto um olhar para o futuro, ou seja, à constituição de uma cidadania organizacional no âmbito interno da empresa levando em consideração todos os aspectos culturais e a implementação de direitos sociais no âmbito externo a qual ela faz parte.

Ainda, a responsabilidade social nas empresas se configura por um comprometimento contínuo dos negócios com uma postura ética que contribua para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, no pressuposto de que a realização das decisões empresariais tenha reflexos sobre a qualidade de vida de todos que gravitam em torno delas (ASHLEY, 2003).

Para o Instituto Ethos (2001), a ação socialmente responsável nas empresas se caracteriza da seguinte forma:

A responsabilidade social das empresas tem como principal característica a coerência ética nas práticas e relações com seus diversos públicos, contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e dos relacionamentos entre si e o meio ambiente. Ao adicionar às suas competências básicas a conduta ética e socialmente responsável, as empresas conquistam o respeito das pessoas e das comunidades atingidas por suas atividades, o engajamento de seus colaboradores e a preferência dos consumidores (INSTITUTO ETHOS, 2001).

Dessa forma, a responsabilidade social parece ser inerente à própria organização, fazendo parte da sua estratégia, dos seus princípios e valores, tendo a ética como aliada e envolvendo os *stakeholders*, assim como as suas preocupações atuais e futuras, no âmbito da sua qualidade de vida, tornando as organizações socialmente responsáveis e sustentáveis (GONÇALVES, 2012).

Com a evolução do processo de globalização, a promoção de uma reputação favorável enquanto empresa se tornou um dos fatores determinantes para se manter no mercado. Ativos

intangíveis, como a reputação, tornam-se, crescentemente, a base de diferenciação entre muitos setores (MACHADO FILHO, 2002).

Para Ashley (2003), a crescente complexidade dos negócios, em decorrência da velocidade das inovações tecnológicas e da transição das nações para um mundo globalizado, desperta no empresariado e nos governos uma nova maneira de agir, obrigando-os a desenvolver formatos diferenciados para o desenvolvimento econômico, social e ambiental. O mundo empresarial, conseqüentemente, enxerga na responsabilidade social uma estratégia inovadora, como elemento funcional auxiliar na incrementação de seus lucros e na potencialização de seu desenvolvimento.

Ao longo dos anos o conceito de responsabilidade social foi assumindo novas formas e vem sendo trabalhado sobre diferentes concepções. A responsabilidade social corporativa, foi criada em 1953 e atualmente existem literaturas que trabalham especificamente com a conceituação desse termo conforme é evidenciado na próxima sessão.

## 2.2 Responsabilidade Social Corporativa

As primeiras reflexões sobre a temática Responsabilidade Social Corporativa surgiram na década de 50, época em que o termo foi discutido por seu precursor Howard Bowen, o qual, em 1953, lançou o livro *Social Responsibility of the Businessman*. Em sua obra, o autor refere-se que os homens de negócios devem adotar orientações, seguir decisões e ações de acordo com fins e valores da sociedade. Ainda, defende a ideia de que as empresas devem compreender o impacto social e ético que são incorporados à gestão dos negócios (BERTONCELLO; JÚNIOR, 2007).

Nas últimas, décadas a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) vem se tornando um assunto recorrente nos debates acadêmicos e também no contexto empresarial. Mais recentemente, observa-se uma transformação no próprio conceito: de uma concepção antes baseada na caridade e no altruísmo, para uma concepção que associa a responsabilidade social e estratégia empresarial (SMITH, 1994).

De acordo com o Business Social Responsible Institute (BSR, 2001), não existe uma definição unanimemente aceita para o termo responsabilidade social corporativa, mas, de forma ampla, a expressão se refere a decisões de negócios tomadas com base em valores éticos que incorporam as dimensões legais, o respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente. (MACHADO FILHO, 2002). Corroborando, Jones (1980) afirma que a responsabilidade social corporativa é o compromisso da empresa com outros grupos da sociedade, que vai muito além daquelas responsabilidades prescritas em lei e por contratos, ou seja, a RSC só vai existir se for adotada de forma voluntária pela empresa se estendendo a toda a comunidade.

Para Almeida (2003), a responsabilidade social pode ser definida como o compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando de forma conjunta com seus funcionários, com a comunidade local e a sociedade, para com isso melhorar sua qualidade de vida. Conforme Shommer et al. (1999), a responsabilidade social corporativa parte do princípio de que a atividade empresarial contempla compromissos com toda a cadeia produtiva da empresa, como: clientes, funcionários e fornecedores, bem como a comunidade, o ambiente e a sociedade.

As ações de Responsabilidade Social Corporativa despertam uma transformação no modo como as empresas conduzem seus negócios, tendo em vista problemas estruturais evidenciados na sociedade como a violência, a fome, doenças e a carência de educação formalizada (VASSALLO, 2000). Sendo assim, a responsabilidade social corporativa pode assumir outras concepções, conforme Barnett (2007), que enfatiza as iniciativas de RSC como sendo “uma alocação discricionária dos recursos corporativos voltados para a melhoria do bem-estar social que serve como meio de aprimorar os relacionamentos com os principais

*stakeholders*” (BARNETT, 2007, p. 801). Os *stakeholders* podem ser definidos como qualquer indivíduo, grupo ou entidade que possa afetar ou ser afetado pela atividade de uma organização (Freeman, 1984).

Ainda, seguindo a mesma linha de pensamento dos autores acima, Oliveira (2005) afirma que a responsabilidade social corporativa diz respeito à maneira como as empresas impactam, agem e se relacionam com o meio ambiente e com os *stakeholders* (empregados, governo, sociedade e fornecedores).

No que tange ao alinhamento estratégico da organização, Nascimento et al. (2008), reitera que a responsabilidade social corporativa estratégica é a inserção da variável socioambiental no decorrer de todo o processo gerencial de planejar, organizar, dirigir e controlar, utilizando-se de todas as funções organizacionais, assim como com as interações que ocorrem com o mercado, com o objetivo de atingir as metas e os objetivos organizacionais.

Nesse sentido Fernández et al. (2015), afirmam que é essencial analisar quais são as principais atividades de RSC das empresas, e as estratégias em que enfatizam a divulgação de suas informações e até que ponto essas iniciativas de divulgação de informações das práticas de RSE influenciam positiva e significativamente em fatores mensuráveis, como, por exemplo, um aumento o retorno anual das ações ou o crescimento anual das vendas.

Diante disso, as organizações podem reconhecer os benefícios e a importância das políticas e práticas de responsabilidade social corporativa e qual o impacto no desempenho econômico da empresa.

### 3 MÉTODO DO ESTUDO

O presente estudo tem como intuito identificar a percepção da responsabilidade social e sua relação com a gestão em uma cooperativa de crédito do Estado do Rio Grande do Sul. Para a realização desse estudo utilizou-se a abordagem qualitativa, a qual é interpretada por Richardson (1999), como uma investigação que tem como objeto situações complexas ou estritamente particulares, como é o caso da implementação de práticas socialmente responsáveis em uma cooperativa de crédito.

Quanto a sua natureza o estudo se configura do tipo descritivo, para Gil (1999) a pesquisa classificada como descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população, fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

Como fontes de coleta de dados utilizou-se entrevista semiestruturada com os dirigentes responsáveis pela área de responsabilidade social da cooperativa, além da observação direta e análise documental. A coleta de dados foi realizada no mês de agosto de 2018.

O roteiro foi desenvolvido com base na revisão da literatura, tendo como orientação os objetivos propostos pelo estudo, visando analisar a gestão da responsabilidade social de uma cooperativa de crédito conforme o modelo teórico de Gonçalves (2012). Este modelo abrange a dinâmica da implementação de medidas socialmente responsáveis por parte das organizações, bem como as motivações, impactos e benefícios percebidos, a partir dela.

A entrevista foi gravada e após transcrita, a análise das mesmas foi desenvolvida por meio da técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1977, p. 42) a análise de conteúdo é “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/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Na seção a seguir, será descrito a análise dos resultados da pesquisa com o responsável pelos segmentos envolvidos no contexto da Responsabilidade Social Corporativa na determinada cooperativa de crédito.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados encontra-se dividida em cinco dimensões. A primeira dimensão está relacionada ao conceito de Responsabilidade Social Corporativa, a segunda dimensão está relacionada a Cultura Organizacional da cooperativa, a terceira dimensão faz referência as estratégias de Responsabilidade Social adotadas pela Instituição. Já a quarta dimensão diz respeito as práticas de Responsabilidade Social e por fim, a quinta dimensão se refere as motivações, impactos e benefícios da Responsabilidade Social.

A primeira dimensão buscou identificar a percepção dos entrevistados no que se refere ao conhecimento do conceito de Responsabilidade Social. Quando questionado em relação ao entendimento do conceito, um entrevistado afirma a importância do serviço prestado pela Instituição e a responsabilidade com a comunidade na qual está inserida, como relatado no quadro a seguir.

Quadro 1. Entendimento do conceito de Responsabilidade Social

Entrevistado	Evidências
Entrevistado 1	<i>A empresa entende como definição de Responsabilidade Social as iniciativas que a organização coloca em prática para retribuir à sociedade a oportunidade de estar desenvolvendo suas atividades em determinada região. Como empresa instituída e implementada em determinada região, a organização tem a responsabilidade com o ciclo econômico e também social com a respectiva região na qual está instalada.</i>
Entrevistado 2	<i>“Eu entendo que a prática da responsabilidade social é gerir a empresa com transparência, com ética, tanto com o público interno que são os colaboradores, quanto com o público externo que são os associados, os fornecedores e etc. Buscando, acho que o principal objetivo é minimizar os riscos, por exemplo ambientais e os impactos negativos, tanto no ambiente quanto na comunidade. Entendo que a responsabilidade social está muito atrelada com a responsabilidade da empresa com a comunidade também, minha interpretação é essa”.</i>
Entrevistado 3	<i>“Bom, eu entendo que é algum propósito que as empresas fazem para a comunidade em que elas estão inseridas além da própria natureza de ter algum ganho financeiro, de ter só visão do lucro. Então é, acho que a palavra propósito resume tudo, ela é uma questão de que ela comunica o porquê que a empresa existe, para que, o que ela faz e para quem que ela faz. Que eu acho que é muito a questão de estar inserido e valorizar a nossa empresa é isso né, valorizar as comunidades e as pessoas”.</i>

Fonte: Resultados da pesquisa

Desse modo, segundo os entrevistados a responsabilidade da Instituição diante a sociedade vai além do âmbito econômico para o qual ela inicialmente foi criada, mas também para atingir os objetivos do âmbito social daquela região. Esse conceito está alinhado com a definição proposta por Turker (2009), o qual aborda a Responsabilidade Social Corporativa na perspectiva de comportamentos corporativos que buscam afetar de forma positiva os *stakeholders*, indo além dos interesses econômicos da organização.

Corroborando com o relato dos entrevistados, o Relatório Anual de Sustentabilidade e Social da cooperativa estudada, aborda o objetivo principal da Instituição como sendo: *“buscar o que é melhor para todos – para os nossos associados, colaboradores e comunidades onde atuamos. Do norte ao sul do país. É isso que nos move e nos faz continuar crescendo”.*

A segunda dimensão de análise apresenta a percepção dos dirigentes entrevistados em relação a cultura organizacional, exposto no quadro 2. Quando questionado de que forma a

cultura organizacional está alinhada ao perfil de valores da Instituição, os entrevistados relatam o seguinte.

Quadro 2. Aspectos da Cultura Organizacional

<b>Entrevistado</b>	<b>Evidências</b>
Entrevistado 1	<i>“Como o empreendimento é cooperativo, isso faz parte do DNA do cooperativismo, os valores estão inseridos na cultura organizacional. Então a cultura da organização tem que estar intimamente ligada aos valores da instituição”.</i>
Entrevistado 2	<i>“Eu entendo que de todas as formas, de todos os momentos. Então por exemplo eu busquei aqui os valores para dar uma refletida sobre isso, eu entendo que em todos os momentos, ou nas atitudes, nos movimentos a gente preza muito pelos nossos valores. Como por exemplo, respeitar as necessidades, atender as necessidades do associado ou entender quais são as reais necessidades dos associados e atendê-los da melhor forma, prestando uma consultoria. Valorizar e desenvolver pessoas, se tem uma coisa que a gente faz muito forte na cooperativa é investir em desenvolvimento dos colaboradores, promover esses momentos e essas oportunidades. Respeitar as normas, a gente tem muito cuidado com as normas oficiais, com as normas internas que nós mesmos colocamos. E a gestão transparente, cada vez mais transparente, dividindo as decisões, compartilhando as necessidades, as oportunidades, eu entendo que de várias formas, em vários momentos é praticado”.</i>
Entrevistado 3	<i>“É bem isso a questão de pessoas. É valorização não só de colaboradores, como de associados. A gente trata muito que os associados são os donos do negócio e então os valores, a gente torna esses valores que as pessoas tem a noção de que esse propósito ajuda com que as pessoas cresçam. Elas têm condições favoráveis de estar trabalhando com essa empresa, diferente de outras empresas que só visam o lucro. Então elas enxergam que elas têm retorno, elas atendem suas necessidades e ainda assim tem retorno e eu acho que também a questão de transparência, de tudo como é, a comunicação, as ações, as decisões são transparentes. Isso é percebido”.</i>

Fonte: Resultados da pesquisa

Conforme o Relatório Anual de Sustentabilidade e Social da Instituição, a cultura organizacional e os valores que pautam as suas ações tem o olhar para a entrega de valor ao público envolvido.

Já quando perguntado se os valores da Instituição estão alinhados com as práticas de Responsabilidade Social, o entrevistado 1 responde que *“...Sim, pois a cooperativa busca constantemente desenvolver suas atividades a partir de sua cultura organizacional, de seus valores, da sua missão e visão de futuro enquanto empresa.”*

Corroborando com o entrevistado 3, o qual afirma que *“...Sim, eu considero que a nossa empresa, a instituição tem muitos programas sociais que estão atrelados a esses valores, por exemplo desde a Educação Financeira, e outros programas que a gente tem que trabalham com jovens, crianças e desde o início já vão levando esses valores para a comunidade”.*

Nesse sentido, mediante análise do Relatório de Sustentabilidade da Instituição foi possível ratificar as respostas dos entrevistados. Considerando que o interesse pela comunidade, é um dos princípios do cooperativismo, tal premissa orienta a estratégia, projetos e ações da Instituição.

Ainda no que diz respeito à dimensão “Cultura Organizacional”, os entrevistados relatam o alinhamento dos valores da Instituição com os valores dos colaboradores, apresentado no quadro 3 a seguir.

Quadro 3. Alinhamento dos valores

<b>Entrevistado</b>	<b>Evidências</b>
Entrevistado 1	<i>“Por se tratar de uma pergunta bem ampla, para ter exatidão na resposta seria necessário ouvir cerca dos 300 colegas que compõe o quadro de colaboradores da cooperativa.”</i>

	<i>Mas o que a cooperativa faz para que isso aconteça: Desde o processo de seleção a cooperativa busca pessoas que tenham o pensamento e o perfil alinhado com os valores da empresa. E posteriormente, no momento de desenvolvimento das pessoas, a cooperativa busca trabalhar a cultura da instituição. Por isso acredita-se que, não em sua totalidade, mas a grande maioria colaboradores estão alinhados com a cultura do empreendimento.”</i>
Entrevistado 2	<i>“Sim. Até pensando sobre essa pergunta, eu refleti sobre isso. Eu tenho ouvido bastante sobre isso na verdade. Muito do público interno e tenho feito algumas entrevistas, alguns processos seletivos, e uma das perguntas que eu normalmente faço é porque vir para o Sicredi? Por que querer trabalhar no Sicredi? E uma das coisas que é bem comum é as pessoas dizerem que se identificam com os valores da instituição e por isso, um dos motivos, é por se identificar com a forma de olhar para as pessoas, com a forma de desenvolver as pessoas, a forma de atender os associados, a forma que a gente trabalha. Então eu tenho ouvido falar, não só percebo e concordo como tenho ouvido bastante”.</i>
Entrevistado 3	<i>“Eu entendo que sim, porque os colaboradores quando eles começam a trabalhar na instituição eles muitas vezes não tem esse conhecimento tão claro de como são os valores. E a gente percebe que é muito natural, com o passar do tempo se tornam com um jeito diferenciado de atender, de ter a visão das coisas. Claro que a gente ainda tem grandes desafios, de mudar muita coisa, desse proposito ficar mais claro, isso é um trabalho constante que a gente tem. Mas eu considero sim que esses valores são absorvidos pelos colaboradores.”</i>

Fonte: Resultados da pesquisa

Cabe destacar que o “engajamento dos colaboradores à cultura cooperativa” é um dos indicadores presentes no Relatório de Sustentabilidade, e é considerado como condição necessária à manutenção da harmonia e do alinhamento interno.

Em relação à missão, visão e valores da Instituição tem-se o seguinte, segundo os entrevistados.

*E: Missão: Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.*

*Visão: Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas, integradas em um sistema sólido e eficaz.*

*Valores: Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; Respeito à individualidade do associado; Valorização e desenvolvimento das pessoas; Preservação da instituição como sistema; Respeito às normas oficiais e internas; Eficácia e transparência na gestão.*

A partir da análise documental, percebe-se que a Instituição, no que diz respeito aos valores e visão organizacionais, busca maximizar a atuação dos colaboradores de forma sustentável melhorando o desempenho da Instituição e entregando mais valor ao associado e às comunidades onde operam. Em um trecho do Relatório da Instituição é salientado o seguinte: *“nossos valores e nossa missão reforçam o cooperativismo como essência da nossa cultura organizacional e como base do nosso negócio”.*

A terceira dimensão de análise “Estratégias de Responsabilidade Social” buscou entender a percepção dos entrevistados no que se refere à implementação de medidas de Responsabilidade Social e a identificação dos colaboradores com as estratégias adotadas pela Instituição. No quadro 4 a seguir, os entrevistados relatam.

#### Quadro 4. Medidas de Responsabilidade Social

<b>Entrevistado</b>	<b>Evidências</b>
Entrevistado 1	<i>“Pelos movimentos que são observados quando a cooperativa tem qualquer iniciativa nesse sentido, é possível perceber que há um engajamento muito grande e interessante dos colaboradores nesses projetos e por isso conclui-se que as pessoas estão abertas à implementações de medidas de responsabilidade social ... Isso está intimamente ligado com o que foi falado anteriormente, a cooperativa acredita que os seus colaboradores em sua grande maioria estão alinhados com os projetos implementados e se demonstram disponíveis quando convidados para participar das implementações de medidas de responsabilidade social realizadas pela organização.”</i>
Entrevistado 2	<i>“Eu entendo que através da gestão, da transparência, do compartilhamento das decisões, das estratégias, direcionamentos, algumas ações de sustentabilidade como por exemplo energia solar, captação da água da chuva, que a gente nos prédios novos por exemplo a gente busca olhar para isso. Troca de lâmpadas, para lâmpadas de LED por exemplo, seleção do lixo eletrônico e devido descarte... então tem alguns pequenos exemplos que a gente vem fazendo e vem olhando para isso, tá o que mais a gente pode fazer? De pequenos movimentos que está ligado diretamente com a responsabilidade social, como alguns projetos sociais que a gente tem, como por exemplo União faz a vida, que impacta diretamente a comunidade”.</i>
Entrevistado 3	<i>“Hoje não é só um discurso de programas sociais, mas também o nosso trabalho aqui dentro é muito voltado a isso. A gente tem uma mudança de foco que de uns dois anos para cá, em que a gente não trabalha por exemplo com metas de produtos, a questão de vender produtos. Hoje a gente tem muito essa consciência de que nós aqui somos consultores dos nossos associados, que são nossos clientes. Que a gente precisa identificar e atender o que o associado precisa. Então é uma questão cultural, não é rápido assim que se muda isso, que a gente vê as nossas instituições concorrentes trabalham em um formato antigo em que é visar o lucro e a venda de produtos, foco em um determinado produto, aquele que convém. E a gente não, o associado xis necessita de tal produto, a gente vai e tenta atender e as vezes até orientar de que não é o melhor para aquele momento, não é a melhor escolha. Então eu acredito que é muito atrelado a isso, é uma responsabilidade que a gente tem com as pessoas em estar entregando algo que elas tenham benefícios, que não só a empresa ganhar com isso, a gente busca agregar valor para o associado. A gente pensa em fazer um seguro da casa do associado não é porque a gente precisa vender o seguro, que nos de um retorno, a gente pensa que realmente no momento de alguma questão climática o associado esteja protegido, que ele não tenha prejuízos financeiros na vida dele.”</i>

Fonte: Resultados da Pesquisa

Ao encontro do relato dos entrevistados, o Relatório Anual de Sustentabilidade, indica que a instituição procura aderir as melhores práticas de programas socioambientais no país. O desenvolvimento que promovem regionalmente impacta tanto o modelo de negócio da Instituição como o associado. O objetivo é elevar o patamar dessas iniciativas para além das boas práticas, e escalar a criação de valor econômico, social e ambiental.

No que se refere à quarta dimensão “Práticas de Responsabilidade Social”, os entrevistados 1 e 2 relatam os principais projetos da Instituição.

#### Quadro 5. Projetos da Instituição

<b>Entrevistado</b>	<b>Evidências</b>
Entrevistado 1	<i>“A organização destaca como principal projeto de responsabilidade social o projeto de educação que a cooperativa possui em sua região, onde de 18 municípios o projeto contempla 12. A atuação do projeto se dá a partir da contribuição com o processo de desenvolvimento no ensino fundamental, apoiando os municípios no âmbito da educação pública.”</i>
Entrevistado 2	<i>“...por exemplo energia solar, captação da água da chuva, que a gente nos prédios novos por exemplo a gente busca olhar para isso. Troca de lâmpadas, para lâmpadas de LED por exemplo, seleção do lixo eletrônico e devido descarte... então tem alguns pequenos exemplos que a gente vem fazendo e vem olhando para isso, tá o que mais a gente pode fazer? De pequenos movimentos que está ligado diretamente com a responsabilidade social, como</i>

	<i>alguns projetos sociais que a gente tem, como por exemplo União faz a vida, que impacta diretamente a comunidade”.</i>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Resultados da Pesquisa

Corroborando com o relato dos entrevistados, o Relatório Anual de Sustentabilidade descreve que o objetivo principal do projeto mencionado é promover a cooperação e a cidadania por meio de práticas de educação cooperativa, colaborando com a educação integral de crianças e adolescentes e com a geração de valor para a comunidade como um todo, ao abordar temas como meio ambiente, saúde, cultura e esporte. Além disso, conforme o Relatório Anual de Sustentabilidade e o Relatório Social, outras práticas de Responsabilidade Social são realizadas pela Instituição. Tais práticas estão direcionadas a diferentes *stakeholders*, e visam distintos objetivos, conforme descrito no Quadro 1, a seguir.

Quadro 6 – Projetos desenvolvidos pela Instituição

<b>Projeto</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Objetivos</b>
Projeto A	Associados	O programa estabelece e orienta o modelo da gestão participativa. Estimula o engajamento do associado na participação da governança e promove a cultura do cooperativismo.
Projeto B	Colaboradores e associados	O objetivo do programa é fortalecer a cultura do Cooperativismo e do Cooperativismo de Crédito, mediante oferta de conteúdos para o desenvolvimento e formação de colaboradores e associados auxiliando a disseminação do cooperativismo de crédito e de seus valores a toda sociedade.
Projeto C	Comunidade	Promoção à cultura mediante realização de peça de teatro sobre temas como educação financeira e escolha da carreira profissional.

Fonte: Relatório Anual de Sustentabilidade (2016), Relatório Social (2016).

Nesse sentido, percebe-se uma consonância entre as práticas realizadas pela Instituição e o entendimento de Calixto (2013), que afirma que a Responsabilidade Social refere-se à tomada de decisão eticamente orientada, condicionada pela preocupação com o bem-estar da coletividade, do público interno e externo da organização, que deve estar comprometida em zelar e incrementar a qualidade de vida da comunidade.

Por fim, em relação à última dimensão “Motivações, Impactos e Benefícios”, quando questionado aos entrevistados as principais motivações da Instituição para o desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis, relatam.

Quadro 7. Principais motivações, impactos e benefícios

<b>Entrevistado</b>	<b>Evidências</b>
Entrevistado 1	<i>“A principal motivação da organização é explicada pelo fator de que praticar estas ações já faz parte do DNA da cooperativa. Quando se pensa em fazer uma cooperativa, há uma preocupação com o local, com a sua região e o desenvolvimento econômico e social da região onde a cooperativa atua.”</i>
Entrevistado 2	<i>“Eu entendo que é cumprir a nossa missão mesmo. É entender para o que a gente veio e qual é a nossa missão com esse negócio e como a nossa missão é ser um sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras, para agregar renda e contribuir com a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade, a gente olhando para isso, todos os nossos movimentos fazem sentido.”</i>
Entrevistado 3	<i>“Eu acredito que só a nossa essência, quem conhece a nossa história de cooperativa, como nasceu a cooperativa, como funciona uma cooperativa, isso já é uma motivação, de que é uma empresa diferente, que a gente tem um propósito diferente, a gente trabalha no desenvolvimento de pessoas e crescimento da comunidade em que a gente está inserido. Então hoje a gente é uma organização a nível nacional só que com atuação local, com os</i>

	<i>benefícios bem localmente visíveis. Então só a essência cooperativa já deixa a entender que isso é uma motivação.”</i>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Resultados da Pesquisa

A respeito do impacto que o incentivo do voluntariado representa para a Instituição, os entrevistados entendem o exposto no quadro 8 abaixo.

#### Quadro 8. Incentivo ao voluntariado

<b>Entrevistado</b>	<b>Evidências</b>
Entrevistado 1	<i>“... o voluntariado é algo que a cooperativa pratica constantemente. Mas a percepção é de que ainda há muito espaço para evoluir, a organização bem como todas as demais empresas, poderia fazer mais pela comunidade. A organização conta com um grande quadro de colaboradores e acredita-se que se cada colaborador realizar a sua contribuição como voluntário em muitas ações nas comunidades, seria possível continuar contribuindo com o desenvolvimento da região”.</i>
Entrevistado 2	<i>“Eu entendo que desenvolvimento e crescimento da cooperativa, bem o que a gente estava comentando agora, crescimento e desenvolvimento de todos. Quando eu falo da cooperativa eu falo de todos que fazem parte da cooperativa. E todo o resto é consequência.”</i>
Entrevistado 3	<i>“Eu acredito que essas ações elas já são percebidas pela comunidade, pelas pessoas. Hoje o Sicredi já é visto assim, principalmente em comunidades menores isso já está um pouco mais claro. Então quando se fala em alguns programas que a gente tem, é bem nítido isso. Nos centros maiores, e principalmente com empresas, associados que são empresas também, isso não é tão percebido, porque muitas vezes os nossos associados que são Pessoa Jurídica eles têm uma noção de que para eles o que serve é que a gente atenda com menores custos. Então o discurso de responsabilidade social, de crescimento, muitas vezes não funciona, porque eles querem obter benefícios, isso a gente também tem essa consciência. Mas no geral a população ela já percebe o Sicredi sendo diferente nisso.”</i>

Fonte: Resultados da Pesquisa

Já em relação a valorização da imagem da organização na implementação de práticas de responsabilidade social, os entrevistados relatam no quadro 9 a seguir.

#### Quadro 9. Valorização da Imagem

<b>Entrevistado</b>	<b>Evidências</b>
Entrevistado 1	<i>Sim, existe uma valorização da imagem, porém a percepção é de que não deve ser essa a visão do empreendimento. Acredita-se que essa valorização só será fidedigna se a cooperativa praticar suas ações sem este interesse de fazer para ganhar imagem. A cooperativa deve fazer não para valorizar sua imagem e sim se preocupa com as pessoas e com as comunidades onde está presente. É isso que se vê como uma visão de instituição.</i>
Entrevistado 2	<i>“Eu entendo que sim, eu considero que sim. Mas isso é uma consequência. Primeiro a gente pratica os nossos valores, a gente cumpre a nossa missão e aí essa questão é uma consequência. Tudo o que a gente faz, a valorização da marca é consequência”.</i>
Entrevistado 3	<i>“Sim, eu considero que isso gera um comprometimento, gera um engajamento da comunidade. Então a gente ainda está longe do ideal, mas eu percebo que a gente está crescendo anualmente e nesses programas que a gente tem e no discurso dos nossos colaboradores, no dia a dia, nos negócios”.</i>

Fonte: Resultados da Pesquisa

Corroborando com os entrevistados, Silva e Balbino (2013) sugerem que a Responsabilidade Social pode se tornar uma vantagem competitiva sustentável, entretanto todas as práticas realizadas devem estar alinhadas ao processo estratégico da organização. Para os autores, este alinhamento pode gerar dentre outros benefícios uma melhor reputação e imagem

positiva da empresa, bem como ajudar na construção de uma cidadania corporativa, aspectos que contribuem para continuidade das instituições.

De acordo com Chaves et al. (2015) as cooperativas ao apoiarem-se na solidariedade, no compromisso social e no desenvolvimento da comunidade tornam-se fortes atores sociais, responsáveis por promover o bem-estar. Portanto, ao possuírem uma função social, espera-se que tenham um comportamento socialmente responsável, tanto em relação aos seus cooperados e colaboradores quanto para com a comunidade em que se encontram.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar a percepção da responsabilidade social e sua relação com a gestão em uma cooperativa de crédito do Estado do Rio Grande do Sul.

Nesse sentido, a partir do exposto neste trabalho, pode-se perceber quanto à percepção do conceito de RSC que existe um alto grau de concordância entre a definição dada pelo gestor da cooperativa e as visões mais recentes sobre o tema, destacadas na revisão da literatura.

No que concerne à dimensão sobre Cultura Organizacional pode-se observar uma consonância entre os valores da Instituição e as práticas de Responsabilidade Social Corporativa realizadas, bem como a existência de uma preocupação com o entendimento dos colaboradores sobre a cultura do cooperativismo, buscando-se uma sincronia entre ambos.

Quanto à Responsabilidade Social Corporativa e a estratégia, pode-se confirmar que a Instituição busca a implementação de boas práticas que estejam alinhadas com seus direcionadores estratégicos. Do mesmo modo é possível observar que a organização realiza diferentes práticas de Responsabilidade Social Corporativa, atendendo aos diversos *stakeholders* da cooperativa.

Por último, no que se refere às motivações, aos impactos e os benefícios percebidos pela Instituição, cabe destacar a fala do entrevistado, que afirma que a motivação para o desenvolvimento de práticas de Responsabilidade Social Corporativa está no “DNA” da cooperativa. Portanto pode-se afirmar que a gestão da Responsabilidade Social da cooperativa está alinhada com sua gestão estratégica.

Além disso, em última análise, verificou-se que os princípios do cooperativismo pautam as práticas de Responsabilidade Social Corporativa realizadas pela Instituição. A própria composição da Instituição, sua missão e visão contribuem em grande parte para a obtenção destes resultados, tendo em vista que a sua base e a sua ação se assentam nos princípios do cooperativismo.

As limitações deste trabalho estão na escolha da natureza do estudo, por ser qualitativo impossibilita a inferência destes resultados as demais Instituições. Como sugestão para trabalhos futuros, orienta-se a aplicação desta metodologia em outras Instituições para analisar a gestão da responsabilidade social de outras cooperativas de crédito e, até mesmo, de outros públicos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **Gestão do Desenvolvimento Sustentável na Indústria Eletroeletrônica.** Disponível em: < <http://www.tec.abinee.org.br/2003/arquivos/s902.pdf>>. Acesso em: 07 de julho de 2018.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2003.

BARNETT, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility'. **Academy of Management Review**, v. 32, n.3, p. 794-816.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERTONCELLO, S. L. T; CHANG JÚNIOR, J. A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. **Facom**, n. 17 – 1º semestre de 2007.

CALIXTO, L. A divulgação de relatórios de sustentabilidade na América Latina: um estudo comparativo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – Rausp**, v. 48, n. 4, p. 828-842, 2013.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.

CHAVES, C. J. A. et al. Possibilidades e Limites das Ações de Responsabilidade Social em Cooperativas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 32, p. 270–302, 2015.

DAHER, W. M.; OLIVEIRA, M. C.; CALS, B. O.; PONTE, V. M. R. **Responsabilidade Social Corporativa segundo o modelo de Hopkins: um estudo nas empresas do setor energético do nordeste brasileiro**. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 1, n. 1, p. 31-46, 2007.

FERNÁNDEZ, L.V.; JARA-BERTIN, M.; PINEAUR, F. V. **Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero**. *Revista de Administración Electrónica- RAE*, v. 55, n. 3, p.329-344, 2015.

FREEMAN, R. E. (1984). **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman.

GONÇALVES, R. (2012). **Responsabilidade social nas organizações – Avaliação das motivações no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis**. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia. Vila Nova de Gaia.

JONES, M. T. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. **California Management Review**, Berkeley, v. 22, n. 2, p. 59-67, 1980.

INSTITUTO ETHOS. **Guia de elaboração de relatório e balanço anual de responsabilidade social empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2001.

MACHADO FILHO, C. A. P. (2002). **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicase**. Tese de doutorado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTANA, P. J; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

MORCELI, A.; AVILA, L. **Responsabilidade Social**. Santa Maria: E-Tec Brasil, 2016.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; MELLO, M. C. A. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, A. M. S. T.; NETO, E. F. N.; BENTO, P. A. O.; JUNIOR, C. M. Responsabilidade Social Corporativa e bem-estar dos Stakeholders. **Revista de Governança Cooperativa**, São Paulo, v. 4, n.1, p. 1-21, 2017.

SILVA, M. E.; BALBINO, D. P. Criando Vantagem Competitiva Sustentável: a Responsabilidade Socioambiental Empresarial à luz da Visão Baseada nos Recursos, *Revista Ibero-americana de Estratégia*, v.12, n.1, p.29-53, 2013.

SMITH, C. (1994). **A nova filantropia corporativa**. *Harvard Business Review*, 72 (3), 105-116.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEMPOS DE GESTÃO. **Imagem e reputação organizacional**. Disponível em: < <https://www.temposdegestao.com/gestatildeo/imagem-e-reputacao-organizacional> > Acesso em: 23 de junho de 2018.

TURKER, D. How corporate social responsibility influences organizational commitment. **Journal of Business Ethics**, v. 89, n. 2, p. 189, 2009.

VASSALLO, C. Um novo modelo de negócios. **Revista Exame** - Guia de boa cidadania corporativa. São Paulo: Editora Abril, n. 728, p. 8-11, 2000.