

RESPONSABILIDADE SOCIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA: ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE COOPERATIVAS GAÚCHAS À LUZ DA TEORIA DOS STAKEHOLDERS

JULIANA DA FONSECA CAPSSA LIMA SAUSEN

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

DANIEL KNEBEL BAGGIO

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA - ESPANHA

MARIA MARGARETE BACCIN BRIZOLLA

UNIJUI - UNIVERSIDADE DO NOROESTE DO ESTADO DO RS

RESPONSABILIDADE SOCIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA: ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS DE COOPERATIVAS GAÚCHAS À LUZ DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

1 INTRODUÇÃO

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

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

Como estratégia de sustentabilidade organizacional, a responsabilidade social corporativa – uma das principais linhas de pesquisa originadas da teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984) – com suas práticas voltadas para os ambientes internos, os *stakeholders* e à comunidade (DIAS, 2012; PORTER & KRAMER, 2005) – torna-se fundamental, requerendo uma gestão qualificada e inovadora, em nível de mercado e de sociedade.

Também neste contexto de pandemia e de crise, bem como de reflexão sobre a relevância dos valores humanos e colaborativos (BARTZ *et al.*, 2020), cabe destacar as cooperativas, cuja proposta básica, é de agregar pessoas para cooperarem entre si visando benefícios comuns a todos demonstrando a importância sistêmica do cooperativismo (FRANTZ, 2012; SAUSEN *et al.*, 2020). Destaca-se, ainda, a colaboração das cooperativas para geração de empregos, inclusão social e econômica, melhor distribuição de renda e desenvolvimento socioeconômico das comunidades (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Deste modo, este trabalho está organizado em sete seções, a contar desta introdução. A seção dois apresenta o problema de pesquisa e o objetivo. A seção três refere-se à fundamentação teórica, incluindo os impactos socioeconômicos e organizacionais da pandemia da COVID-19, a responsabilidade social corporativa e abordagem dos *stakeholders*, e a relevância e a atuação cooperativista em tempos de pandemia. Na seção quatro, consta a metodologia. A seção cinco apresenta a análise e discussão dos resultados, com destaque para os impactos da pandemia nos *stakeholders* das cooperativas analisadas, a tecnologia e ressignificação dos relacionamentos entre os *stakeholders* e estratégias cooperativas complementares voltadas para os *stakeholders*. Por fim, são tecidas a conclusão e referências.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

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

Mais do que nunca, os debates acadêmico-científicos têm girado em torno da relevância da responsabilidade social corporativa, enquanto estratégia de sustentabilidade organizacional e de legitimidade dos *stakeholders* perante o mercado e a sociedade (LOPES, 2015; PRADO; VENTURA; MARTINELLI, 2012; SILVA; GARCIA, 2011), constituída ainda como razão essencial do cooperativismo SARTOR; KNUPPEL, 2016), na medida em que norteia os princípios que orientam as práticas do cenário cooperativista (ACI, 1995).

Além disso, até o momento não foram identificados estudos que tratam diretamente sobre a inter-relação da responsabilidade social corporativa e da abordagem dos *stakeholders*, com foco no cooperativismo e no cenário da pandemia da COVID-19. Sendo assim, este trabalho abre precedentes para maior exploração acadêmico-científica quanto a esta temática.

Considerando, portanto, os impactos socioeconômicos e organizacionais ocasionados pela pandemia (FERNANDES, 2020; FRANÇA FILHO; MAGNELLI; EYNAUD, 2020), a relevância de estudos sobre responsabilidade social corporativa, com base na abordagem dos *stakeholders* (LOPES, 2015; PRADO; VENTURA; MARTINELLI, 2012; SILVA; GARCIA, 2011), a importância do cooperativismo para o desenvolvimento territorial (BIALOSKORSKI NETO, 2012; FRANTZ, 2012), a relevância da essência cooperativista neste contexto (ACI, 1995; BÜTTENBENDER, 2017), a responsabilidade social como essência do cooperativismo (SARTOR; KNUPPEL, 2016) e a demanda de estudos inter-relacionando a responsabilidade social e a teoria dos *stakeholders* com o cooperativismo no contexto da pandemia; este trabalho tem como objetivo analisar de que forma a responsabilidade social corporativa se configura no cooperativismo em tempos de pandemia à luz da teoria dos *stakeholders*, em quatro cooperativas de diferentes municípios do Rio Grande do Sul.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Impactos socioeconômicos e organizacionais da COVID-19

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

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

A gravidade da situação não levou somente as ciências médicas e biológicas a dar total atenção ao seu combate, mas também vem exigindo das demais áreas, inclusive vinculadas às ciências sociais, a refletirem sobre as consequências de uma ameaça sem precedentes (ROSSONI, 2020). Não seria diferente para os estudos organizacionais e para a área de negócios, que ainda estão digerindo quais são os possíveis impactos de uma desaceleração repentina da atividade econômica e da mudança na dinâmica de interação entre as pessoas.

As mudanças decorrentes da crise da COVID-19 se dão em todas as dimensões e níveis, abarcando os sistemas de saúde, econômico, político e social (NASCIUTTI, 2020), impactando na cadeia produtiva, nas dinâmicas operacionais de recursos humanos, nos vínculos de emprego, gerando um clima geral de ansiedade e de insegurança, subjetivamente e nas relações interpessoais profissionais, sociais e familiares (HASSAN *et al.*, 2020).

Quanto à economia global, em um cenário ameno, o crescimento do PIB seria afetado de 3 a 6%, dependendo do país, com declínio médio no PIB em 2020 de -2,8%, podendo cair

mais de 10% a 15% em alguns países, sendo que cada mês de crise custa 2,5 a 3% do PIB global, impactando negativamente principalmente em economias de serviços, países mais dependentes do turismo e comércio exterior (FERNANDES, 2020) e, ainda, em países que já apresentam crises político-econômicas, como é o caso do Brasil (NASCIUTTI, 2020).

No mercado de trabalho, o desemprego no Brasil alcançou mais de 12% no fim do primeiro trimestre de 2020 (NASCIUTTI, 2020). Soma-se a isto, a insegurança e instabilidade nos empregos, o crescimento do trabalho informal, a redução de salários, as terceirizações e os contratos por prazos determinados (YAZBEK; RAICHELIS; SANT'ANA, 2020).

Também é fato que, nesta conjuntura de medidas de distanciamento social (OMS, 2020) e de difusão do *home office* (LOSEKANN; MOURÃO, 2020; ROSSONI, 2020), a crise gerada pela COVID-19 vem alterando a forma de atuação dos negócios quanto ao papel da tecnologia na virtualização da comunicação, especialmente como estratégia de suprimento de demandas e de otimização de processos administrativos, e de serviços organizacionais, evidenciando um aumento significativo de adesão e de investimentos quanto a este recurso (BARBOSA, 2020; CASTRO, 2020; CRUVINEL, 2020; GALINDO NETO *et al.*, 2020).

Desta forma, lidar com as contingências que surgem neste ambiente dinâmico é um desafio, e soluções e estratégias para reverter ou mesmo amenizar este quadro, são fundamentais. Assim, cabe aos gestores: revisar, compreender e atualizar opções de gerenciamento de riscos; criar um planejamento de resolução de problemas; ofertar serviços diferentes, especiais ou com desconto; negociar novos termos com os fornecedores; negociar e renegociar empréstimos e linhas de crédito; encontrar e experimentar novas tecnologias e aplicações; estreitar relacionamentos com redes locais e em nível mais amplo; comunicar, de maneira transparente, suas estratégias a todos os envolvidos nas dinâmicas internas e externas de atuação organizacional; bem como assegurar condições laborais justas (ROSSONI, 2020).

Enfim, é necessário analisar o problema com base em uma estratégia de resiliência (LAPÃO, 2020). Paralelo a isto, além de medidas de proteção social e sanitárias, faz-se necessária a criação de uma rede de sustentação em todas as instâncias, com foco na multidisciplinaridade e diálogos com diferentes setores da sociedade (NASCIUTTI, 2020).

Diante disto, o que mais se questiona nos debates acadêmico-científicos é sobre como ficarão os modos de gestão prevaletentes. Ou seja, como repensar a relação entre economia e sociedade, de modo a vislumbrar uma relação entre economia e desenvolvimento que não comprometa a vida em sociedade. Sendo assim, diante da crise do coronavírus, pautada pelo divórcio entre economia e sociedade, impõe-se a tarefa de pensar um outro olhar, ensejando um conjunto renovado de práticas de ação pública na fronteira entre economia, solidariedade, democracia e territorialidade (FRANÇA FILHO; MAGNELLI; EYNAUD, 2020).

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

3.2 Responsabilidade social corporativa e abordagem dos *stakeholders*

Definida como o compromisso dos negócios em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com empregados, suas famílias, comunidade local e sociedade para melhorar sua qualidade de vida (DIAS, 2012), a responsabilidade social traz implicações e reflexões para os atores envolvidos, demandando modificações quanto à maneira com que os *stakeholders* – definidos como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa (FREEMAN, 1984) – vem sendo tratados por organizações que pretendem se destacar em um contexto cada vez mais dinâmico e acirrado.

Tais premissas partem da afirmação de que a responsabilidade social corporativa se constitui como uma evolução ou, ainda, como uma das principais linhas de pesquisa originadas da teoria dos *stakeholders*, uma vez que os *stakeholders* apresentam um papel fundamental na influência do desenvolvimento das ações de responsabilidade social e na definição das estratégias empresariais (LOPES, 2015). Portanto, na gestão sustentada em *stakeholders*, a atenção deve estar voltada simultaneamente para os *stakeholders*, políticas gerais e para a responsabilidade social nas tomadas de decisões (SILVA; GARCIA, 2011).

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

Os *stakeholders*, de acordo com esta perspectiva, referem-se a indivíduos ou grupos de indivíduos que têm uma demanda legítima sobre a empresa, estabelecida por meio de relações de troca (PRADO; VENTURA; MARTINELLI, 2012). A partir deste pressuposto, a principal tarefa nesse processo é a de gerenciar e integrar os relacionamentos e os interesses de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos, de modo a assegurar o desempenho da empresa a longo prazo. Em resumo, trata-se de uma abordagem administrativa que enfatiza o gerenciamento ativo do ambiente dos negócios, dos relacionamentos entre os participantes, e a conseqüente promoção dos diferentes interesses.

Neste cenário, Mitchell, Agle e Wood (1997) classificam três tipos de relações que cada *stakeholder* estabelece com a organização, com base na urgência em ser atendido, no poder de afetá-lo e na legitimidade de suas demandas, sendo priorizados os *stakeholders* definitivos, ou seja, que concentram estas três características (SILVA; GARCIA, 2011), contudo, sem que a organização deixe de atender as demandas dos demais *stakeholders*.

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

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

A responsabilidade social atua como parte integrante de um contexto maior, em que a responsabilidade abarca não só o lucro econômico como pilar para as decisões de viabilidade das práticas sustentáveis (DIAS, 2012; KUMER *et al.*, 2020), mas considera também outras dimensões da relação entre empresa e sociedade. Neste contexto, a legitimidade social, mesmo quando orientada por princípios econômicos em um cenário mercadológico

competitivo, tem potencial de gerar resultados concretos e positivos para a imagem e reputação das empresas e para promover a conscientização e desenvolvimento de práticas transformadoras. Sendo assim, busca-se uma aliança entre imagem e substância, discurso e prática, no sentido de constituir uma identidade vinculada à sustentabilidade (SROUR, 2005).

Portanto, empresas conscientes reconhecem que *stakeholders* são meios e fins e que cada um contribui para criar valor global, precisando florescer para que o negócio alcance sua finalidade. Reconhecem cada *stakeholder* e sua interconexão, e precisam conscientemente criar valor com e para todos os *stakeholders*, cuidando de todas as partes interessadas, tratando cada parte como um todo integrado (KISLANSKY, 2018; KUMER *et al.*, 2020).

Considerando, ainda, que a responsabilidade social é a razão de ser das cooperativas (KUMER *et al.*, 2020; SARTOR; KNUPPEL, 2016), evidenciada em seus princípios (ACI, 1995), e que o resgate dos valores humanos nunca antes esteve tão evidente, que tais valores são resgatados na coletividade e que a coletividade possibilita a ação coletiva com base na cooperação (NASCIUTTI, 2020), cabe destacar a relevância das cooperativas neste panorama.

3.3 Relevância e atuação cooperativista em tempos de pandemia

Frente ao contexto competitivo e dinâmico, as organizações constituem-se como agentes propulsores do desenvolvimento, destacando o cooperativismo como agente de desenvolvimento endógeno, econômico e social. Neste cenário, a cooperação define-se pela capacidade de planejar, gerir e executar estratégias e ações em conjunto ou alinhadas (BÜTTENBENDER, 2017). Desta forma, valoriza as relações humanas, aumenta a confiança e credibilidade, produz aprendizagens e identidades, defende interesses comuns, fortalece marcas, gera ganhos de escala, possibilita acesso a mercados, amplia a competitividade e tonifica os arranjos institucionais, produzindo benefícios internos e para toda a sociedade.

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

As cooperativas – que adotam o desenvolvimento cooperativo na essência – atuam, portanto, como agentes de desenvolvimento territorial – em que os associados são donos e participam da gestão do negócio – possibilitando a conjunção dos capitais social, financeiro e humano. Desta maneira, o cooperativismo arquiteta-se como um lugar de reconstrução das condições de vida, considerando a economia humana como seu fundamento, estimulando a cooperação e protegendo os interesses de quem faz parte deste movimento (FRANTZ, 2012).

Assim, a integração de *stakeholders* é um dos pilares que as cooperativas procuram implementar em suas atividades e rotinas. Para otimizar esta integração, as estratégias e práticas de gestão procuram contemplar todos os *stakeholders* em suas dinâmicas internas e externas. Evidencia-se, ainda, a proximidade deste pilar com os princípios cooperativistas da intercooperação e da gestão democrática (ACI, 1995), com base na relevância do relacionamento interpessoal e na importante atuação de todos os membros cooperativistas.

Considerando o equilíbrio entre os indicadores econômicos e sociais como medida de desempenho (SARTOR; KNUPPEL, 2016), as cooperativas são instituições que, *a priori*, buscam viabilizar soluções econômicas para as pessoas, distribuir renda e gerar benefícios sociais, podendo contribuir para o progresso dos municípios e das localidades onde encontram ambiente propício para se destacarem e se desenvolverem (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

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

- 1) Adesão Livre e Voluntária: Cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo/gênero, social, racial, política e religiosa.
- 2) Gestão Democrática: Cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus membros, que participam ativamente na formulação das políticas e tomada de decisões, sendo responsáveis pela aplicabilidade destas práticas.
- 3) Participação Econômica: Os membros contribuem equitativamente para o capital de suas cooperativas e controlam-na democraticamente. Parte desse capital é propriedade comum da cooperativa. Havendo condições econômico-financeiras, os membros podem receber uma remuneração sobre o capital integralizado.
- 4) Autonomia e Independência: Cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos membros e que mantenham a autonomia da cooperativa.
- 5) Educação, Formação e Informação: As cooperativas promovem a educação e formação dos seus membros, dos representantes eleitos e trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.
- 6) Intcooperação: As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das mais diversas estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- 7) Interesse pela Comunidade: As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades mediante políticas aprovadas pelos membros.

Estes princípios refletem uma postura equitativa entre diversos atores organizacionais, devendo ser utilizados para colocar em prática os valores das cooperativas como linhas orientadoras de suas práticas. Portanto, requer-se que o discurso esteja alinhado com as características do contexto, com as decisões tomadas e com as práticas implementadas.

E na base de tais princípios está o propósito. Por meio de um propósito evolutivo, uma empresa inspira, envolve e energiza seus *stakeholders*, buscando promover um entendimento compartilhado do que a empresa representa, para onde está rumando, em que tipo de mundo quer viver, e como tenciona tornar esse mundo uma realidade (KISLANSKY, 2018).

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

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

4 METODOLOGIA

Este estudo é social e qualitativo. Social, pois tem como campo de investigação a realidade social e aspectos relativos ao ser em seus múltiplos relacionamentos com outros seres e instituições sociais (GIL, 2019). Qualitativo, uma vez que buscou aprofundar-se no mundo dos significados (MINAYO, 2016), mediante metodologia não-estruturada, proporcionando *insights* e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2012).

Referente aos objetivos do estudo, a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, na medida em que possibilita investigar novos achados e perspectivas, sendo realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (GIL, 2019). Desta forma, este estudo abre precedentes para uma maior exploração acadêmico-científica quanto à responsabilidade social corporativa e a teoria dos *stakeholders* e sua aplicabilidade no cooperativismo, frente ao contexto da pandemia. Descritiva, uma vez que propõe descrever as características do fenômeno em questão, estabelecendo relações entre variáveis (GIL, 2019).

Além da pesquisa bibliográfica, realizada principalmente em livros e artigos de fontes nacionais e internacionais sobre as temáticas abordadas, com o objetivo de analisar de que forma a responsabilidade social corporativa se configura no cooperativismo em tempos de pandemia à luz da teoria dos *stakeholders*, utilizou-se como instrumento de coleta entrevistas semiestruturadas, contendo questões com base no panorama socioeconômico e organizacional da pandemia (FERNANDES, 2020; FRANÇA FILHO; MAGNELLI; EYNAUD, 2020), na responsabilidade social com foco na teoria dos *stakeholders* (FREEMAN, 1984) e nos princípios (ACI, 1995) e relevância territorial do cooperativismo (BIALOSKORSKI NETO, 2012; FRANTZ, 2012). Tais entrevistas foram aplicadas individualmente a gestores e colaboradores – nos cargos de Gerente de Marketing, Assessor de Comunicação, Assistente de Negócios e Psicólogo de Saúde Ocupacional – de quatro cooperativas – agropecuária e industrial, de energia, de crédito e de saúde – de diferentes municípios do Rio Grande do Sul.

Dados publicados em 2019, pelo relatório Expressão do Cooperativismo Gaúcho, do Sistema Ocergs-Sescoop/RS, destacam que o Rio Grande do Sul tem mais de 2,9 milhões de associados distribuídos em cooperativas, ou seja, mais da metade da população gaúcha envolvida no cooperativismo. Também são evidenciados faturamento recorde de R\$ 48,2 bilhões e R\$ 15,8 bilhões em patrimônio líquido com incremento de mais de 12% em relação ao ano anterior; acréscimo de 7,34% em ativos, atingindo R\$ 74,3 bilhões; geração de 63,8 mil empregos diretos e crescimento de 18,49% nas sobras apuradas. Estes dados, portanto, demonstram a expressividade do cooperativismo gaúcho, inclusive, em nível nacional.

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

Para este estudo, foi utilizada, ainda, a análise de conteúdo por categorias. Esta tipologia de análise consiste em desmembramentos do conteúdo em unidades e em reagrupamentos analógicos, destacando a categorização, a descrição das categorias, bem como as inferências e interpretação dos resultados (BARDIN, 2018). Sendo assim, as consequências do panorama socioeconômico e organizacional frente à pandemia da COVID-19, a responsabilidade social com base na teoria dos *stakeholders* e a relevância e atuação do cooperativismo no contexto de pandemia, foram inter-relacionadas com os dados coletados, destacando as falas dos respondentes das cooperativas analisadas neste estudo.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Impactos da pandemia nos *stakeholders* das cooperativas analisadas

Em meio ao complexo contexto marcado pela crise global de saúde (OMS, 2020), o relacionamento entre *stakeholders* envolvidos com as rotinas e serviços das cooperativas analisadas foi um dos principais aspectos impactados pela pandemia. “*O principal impacto do coronavírus se deu nas ações de relacionamento entre cooperativa, seus gestores e colaboradores, e com seu público-alvo, os associados*” (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia). Ainda, conforme o assessor, “*a pandemia exigiu uma adaptação rápida à cultura do atendimento presencial e pessoal, tão característico das cooperativas*”.

Como consequência da pandemia e enquanto alternativa para a continuidade das atividades pelos gestores e colaboradores, dos serviços prestados aos associados e dos contatos e negociações com os parceiros, é evidenciado o trabalho remoto (CRUVINEL, 2020; LOSEKANN; MOURÃO, 2020; ROSSONI, 2020). “*Houve redução do quadro de colaboradores, condicionando cada agência a organizar um novo fluxo de atendimento e processos*” (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito). “*Colaboradores enquadrados no grupo de risco foram realocados para prestar seus serviços na segurança de suas casas*” (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia). “*Impactou na redução do quadro de horários dos colaboradores. Não houve redução do quadro por desligamento, mas sim revezamento. Alguns colaboradores estão em home office, outros revezando*” (Psicóloga da cooperativa de saúde). “*São cerca de 80 dias com colegas trabalhando em home office, temos um volume comercial significativo e esse volume, junto com os mais diferentes fornecedores, vem sendo feito remotamente*” (Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária).

Além disso, devido às orientações da OMS (2020), a suspensão de eventos e encontros presenciais impactou os mais diversos segmentos. “*Encontros envolvendo os associados em debates de assuntos como economia, saúde, cultura, oportunizando a eles conhecerem a estrutura física e econômica da cooperativa, foram suspensos. Reuniões envolvendo número maior de pessoas foram suspensas. As assembleias, além de transferidas, tiveram de passar por uma reformatação para serem realizadas*” (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia). “*Visitas e acompanhamentos dos indicadores sobre incremento de produtos ao associado foram suspensos*” (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito).

Conforme afirma a Psicóloga atuante na cooperativa de saúde, “*o projeto se mantém, porém, palestras, treinamentos, Dia da Corrida, que a gente teria, todos estes eventos foram adiados*”. E, também, “*nosso Conselho Administrativo está há cerca de 90 dias sem realizar reuniões presenciais. Tínhamos a formação de líderes de núcleo que sempre ocorre após a assembleia e não ocorreu. Outro encontro de jovens do leite também foi suspenso. Temos um comitê formado por 30 mulheres, que se reúne periodicamente, a última reunião foi durante a feira, depois não teve mais. Alguns eventos de apresentação de insumos não ocorreram. Basicamente as ações que previam treinamento, aglomeração de pessoas, algum tipo de evento, foram suspensas*” (Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária e industrial).

Do mesmo modo, os atendimentos presenciais foram impactados. “*O atendimento presencial foi reduzido*” (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito). “*Foram cancelados procedimentos e cirurgias, reduzidos os horários de exames e, em decorrência de leitos destinados exclusivamente para a COVID, houve redução da capacidade hospitalar*” (Psicóloga da cooperativa de saúde). A partir daí, “*as maiores mudanças se deram em relação ao atendimento presencial. A cooperativa precisou priorizar atendimentos não presenciais*” (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia). Conforme a Psicóloga, “*95% dos atendimentos que eram presenciais hoje, estão acontecendo de forma remota*”.

Medidas preventivas também prejudicaram atividades comunitárias. *“A cooperativa realiza anualmente encontros nas comunidades. Esses encontros tiveram que ser suspensos. Outros eventos, como inaugurações de obras e ações sociais também foram adiados”* (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia). *“Reuniões com grupos de idosos, empresas, escolas, hospitais, assembleias, tudo suspensos”* (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito). *“Ações da comunidade na praça, eventos públicos, todos estes foram adiados”* (Psicóloga de Saúde Ocupacional da cooperativa de saúde). O Gerente de Marketing demonstra a preocupação da cooperativa com este stakeholder: *“tivemos algumas iniciativas, porém menores, a comunidade reduziu um pouco o contato com a cooperativa e a diretoria não vê isso com bons olhos. É algo que pensamos como podemos tratar e melhorar”*.

Por fim, a pandemia, que impactou nas dinâmicas de relacionamento dos stakeholders (FERNANDES, 2020; FRANÇA FILHO; MAGNELLI; EYNAUD, 2020), condicionou que as cooperativas buscassem estratégias para conduzir ações de responsabilidade social com foco na gestão dos stakeholders (LOPES, 2015; PRADO; VENTURA; MARTINELLI, 2012; SILVA; GARCIA, 2011), como o uso da tecnologia nos processos de ressignificação dos relacionamentos entre stakeholders, procurando atender ao máximo possível suas demandas.

5.2 Tecnologia e ressignificação dos relacionamentos entre os stakeholders

Com a finalidade de suprir demandas de contato presencial e serviços dos stakeholders, as cooperativas aumentaram e reinventaram o uso de ferramentas, plataformas e aplicativos tecnológicos de comunicação e prestação de serviços (BARBOSA, 2020; CASTRO, 2020; CRUVINEL, 2020, GALINDO NETO *et al.*, 2020), durante a pandemia.

Quanto ao público interno, *“reuniões envolvendo número maior de pessoas passaram a ser realizadas com uso de plataformas virtuais, especialmente aquelas fora da cooperativa e do município”* (Assessor de Comunicação). Na cooperativa de saúde *“é bastante utilizado o WhatsApp. As reuniões de equipe são feitas pelo Google Meet, redes sociais. Tudo é feito por ali e por e-mail”* (Psicóloga). Conforme o Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária, *“todo o trabalho vem sendo feito remotamente, através de e-mail, telefone, WhatsApp, e outras ferramentas, como o Google Meet, Skype, para realização de reuniões online e lives”*. Além disso, *“a cooperativa possui um sistema de videoconferência, incluindo conexões com o time de campo e engenheiros agrônomos na sua unidade, a central, superintendência e dois coordenadores de difusão que trabalham com esses programas e recursos tecnológicos”*.

Cabe destacar, também, os sistemas internos de comunicação. Quanto ao sistema da cooperativa de saúde, a psicóloga destaca que *“tudo é feito por ali, avisando que o paciente deu alta, sobre algum contrato novo, venda de plano de saúde”*. Na cooperativa agropecuária, *“estávamos trabalhando em um portal e há cerca de duas semanas entrou no ar, incluindo diferentes processos internos relacionados ao colaborador e seus benefícios, processos seletivos, de recrutamento e seleção, interação entre RH e demais áreas, postagem do currículo, da percepção do RH sobre o funcionário, além de espaços para observações e solicitação, aplicação e promoção de testes por parte do gestor”* (Gerente de Marketing).

Ainda, de acordo com o Gerente de Marketing *“temos um corpo técnico bastante expressivo, de cerca de 90 engenheiros agrônomos, além dos técnicos de campo, técnicos agrícolas, e a realidade desse pessoal mudou bastante. Por isso, os colaboradores estão se reinventando, fazendo uso das ferramentas digitais, para interagirem com o nosso público”*.

Quanto aos serviços para o associado, *“a cooperativa precisou priorizar atendimentos não presenciais, redirecionando esse trabalho para canais telefônicos e online, e ampliação do uso do call center”* (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia). *“A cooperativa aderiu ao atendimento por WhatsApp corporativo e videoconferências”* (Assistente de

Negócios da cooperativa de crédito). Na cooperativa de saúde, a psicóloga afirma que *“o que veio para agregar foram as mídias sociais”* (CASTRO, 2020). Na cooperativa agropecuária, estratégias de *e-commerce* estão sendo implementadas. *“Estamos entrando com venda online, começando com supermercados, depois lojas”* (Gerente de Marketing), além de um sistema próprio da cooperativa para o associado. *“Temos um portal voltado para o produtor, possível de ser utilizado pelo smartphone, em que nossos cooperados têm acesso às informações da cooperativa, como que semente e insumo ele comprou, quanto pagou, previsão de entrega. Todo esse gerenciamento de informação e de operação pode ser feito por ali”*.

Relacionado ao princípio cooperativista da educação, formação e informação (ACI, 1995), o aprendizado do *stakeholders* resulta das adaptações tecnológicas em decorrência da pandemia da COVID- (BARBOSA, 2020; CASTRO, 2020; LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Na cooperativa de saúde, *“a adesão de gestores e colaboradores sobre as mídias sociais é muito boa”* (Psicóloga). Da mesma forma, conforme o Assessor de Comunicação da cooperativa de energia, *“no grupo de gestão da cooperativa, as ferramentas online estão sendo vistas como positivas, especialmente para a realização de reuniões e conferências externas. Não apenas pela não necessidade de deslocamento, muitas vezes, de grandes distâncias, mas também pela economia para o negócio, uma vez que há uma redução dos custos de transporte, hospedagem e alimentação dos gestores e colaboradores”*.

A adesão aos meios também costuma ser positiva para associados. *“Os departamentos veterinário e técnico vêm sendo fortemente demandados pelos produtores, através do telefone celular e do WhatsApp. Então, teve um bom uso dessas ferramentas e o produtor rural nos surpreende, estando muito conectado. O produtor rural pede e até sugere que utilizemos algumas ferramentas tecnológicas”* (Gerente de Marketing da cooperativa agropecuária).

Enquanto transformações desencadeadas pela pandemia da COVID-19, o trabalho e os serviços remotos (CRUVINEL, 2020; LOSEKANN; MOURÃO, 2020; ROSSONI, 2020) e a maior adesão das tecnologias BARBOSA, 2020; CASTRO, 2020; CRUVINEL, 2020; GALINDO NETO *et al.*, 2020), facilitaram o empoderamento dos *stakeholders* envolvidos no cenário cooperativista, associado aos princípios cooperativas da autonomia e independência, bem como da gestão democrática (ACI, 1995), enquanto comprometimento e participação ativa de cada um destes *stakeholders* nos processos e nas dinâmicas cooperativistas.

O Assessor de Comunicação da cooperativa de energia complementa que *“o grande desafio foi conscientizar a população da necessidade do uso dessas ferramentas, pois ainda existia a ideia de que esses canais serviam para comunicar problemas de abastecimento de energia, especialmente em períodos de intempéries e fora do horário comercial”*. Paralelo a isto, o autosserviço está mais latente, proporcionando mais autonomia. *“Temos uma plataforma que dá acesso à conta corrente pelo celular e computador, as pessoas perceberam a praticidade e facilidade do aplicativo e durante a pandemia houve aumento significativo da procura e acesso à plataforma”* (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito).

Ainda, junto às demandas de orientações de sintomas, prevenção e cuidados sobre a COVID-19, a psicóloga da cooperativa de saúde cita *“a comunicação com as empresas via e-mail, telefone, Facebook, Instagram, explicando um pouco da COVID. Foi disponibilizado um número telefônico especialmente para as pessoas poderem tirar suas dúvidas sobre a COVID”*. Inclusive, quanto ao uso das tecnologias: *“ao longo dos últimos meses, os setores de Atendimento e Comunicação se voltaram a informar ao associado as possibilidades oferecidas pelos canais remotos”* (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia).

De fato, as tecnologias (BARBOSA, 2020; CASTRO, 2020; CRUVINEL, 2020, GALINDO NETO *et al.*, 2020) assumem papel fundamental na readaptação e reinvenção das cooperativas analisadas frente à pandemia. Contudo, com o intuito de contemplar as ações de responsabilidade social mediante estratégias de gestão de *stakeholders* (FREEMAN, 1984;

PRADO; VENTURA; MARTINELLI, 2012) diante deste complexo contexto, para além do suprimento de demandas e de otimização de processos administrativos e de serviços organizacionais, as cooperativas analisadas buscam a implementação de estratégias cooperativas de solidariedade, conscientização e prevenção junto aos seus *stakeholders*.

5.3 Estratégias cooperativas complementares voltadas para os *stakeholders*

Colocar-se no lugar do outro torna-se fundamental nas estratégias implementadas pelas cooperativas. *“Quando houve aprovação pelo Senado em prorrogar os financiamentos, fizemos uma força tarefa para ligar a todos que possuem crédito dizendo que é possível prorrogar. Para os poupadores, a cooperativa tem buscado outras formas de aplicações para ofertar”* (Assistente de Negócios da cooperativa de crédito). *“Para não deixar as pessoas esperando fora da agência, devido à demanda de colaboradores, adotamos a estratégia de atender antes do horário normal de atendimento. As ligações também se intensificaram no sentido de colocar a cooperativa à disposição para ajudar em casos de necessidade”*.

Em se tratando de saúde, o valor do cuidado é imprescindível para todos. Neste contexto, medidas de prevenção e segurança, com base nas orientações da OMS (2020) cabem ser destacadas. *“Os serviços técnicos foram mantidos com os devidos cuidados com a segurança e com a saúde dos colaboradores. Colaboradores enquadrados no grupo de risco foram realocados para prestar seus serviços na segurança de suas casas, assim como espaços nos escritórios foram redimensionados visando o distanciamento mínimo, além das ações de higienização e prevenção reforçadas, com oferta de álcool gel e máscaras para colaboradores e associados”* (Assessor de Comunicação da cooperativa de energia).

Segundo o Gerente de Marketing da cooperativa agrícola, *“a diretoria, desde o início, demonstrou muita preocupação em relação às pessoas, ao quadro de colaboradores. Estamos trabalhando com agendamentos, adotamos as medidas de mudança de hábito das filiais e está todo mundo indo atrás da sua segurança”*. Além disso, *“a ideia é que as pessoas possam realmente se prevenir e, deste modo, possam valorizar um pouquinho mais a sua saúde. Temos um setor de prevenção à saúde que realiza visitas nas casas. Os profissionais já vão bem preparados, equipados, com toda a segurança, para que o idoso não precise ir até o hospital, correr um maior risco”* (Psicóloga de Saúde Ocupacional da cooperativa de saúde).

No que condiz a estratégias diretamente voltadas para a contenção da pandemia, cabe destacar o plano da cooperativa agrícola descrito pelo Gerente de Marketing: *“uma das ações que tomamos rapidamente foi a criação de um comitê de prevenção da COVID-19. Temos uma rotina de encontro em que analisamos todos os casos catalogados na última semana, inclusive a situação de cada uma das áreas geográficas do Estado. Nos reunimos com a diretoria, posicionando Presidente, Vice-Presidente e superintendentes sobre a situação e, a partir disso, eles tomam a decisão sobre a manutenção ou inclusão de medidas”*. O Gerente complementa que, *“embora este contexto seja novo para todo mundo, conseguimos estruturar um plano que teve aceitação e foi seguido. Isso não é sucesso nem da diretoria, nem do comitê de prevenção da COVID, isso é sucesso de todos aqueles que se engajaram no plano”*.

Considerando, ainda, a relevância das ações internas refletidas em escalas mais amplas, bem como a promoção do desenvolvimento socioeconômico em suas comunidades e territórios de atuação (BIALOSKORSKI NETO, 2012; FRANTZ, 2012; SARTOR; KNUPPEL, 2016); as cooperativas têm muito presente o princípio cooperativista do interesse pela comunidade (ACI, 1995), com destaque para estratégias e ações voltadas para demandas coletivas de cunho social e sustentável, visando o bem comum, como também a transformação positiva e o desenvolvimento da sociedade e de todos os envolvidos.

Quanto às melhorias comunitárias, o Assistente de Negócios da cooperativa de crédito pontua: “*é momento de mostrar à sociedade o quanto o cooperativismo contribui para o desenvolvimento e a diferença de ser cliente em uma cooperativa. Nesse sentido estão sendo desenvolvidas ações que buscam potencializar o município e a economia local, ajudando os setores da saúde*”. E exemplifica: “*a ação anual de ajuda às entidades sem fins lucrativos foi alterada e direcionada para os hospitais e os postos de saúde, sendo que todos os municípios de atuação da cooperativa receberam recursos para investimento em saúde*”.

Sendo assim, todas estas ações de responsabilidade social, implementadas de acordo com abordagem de gestão dos *stakeholders* no contexto da estratégia empresarial (FREEMAN, 1984; PRADO; VENTURA; MARTINELLI, 2012), contribuem para a sustentabilidade das cooperativas analisadas, principalmente em contextos complexos e instáveis, tal como neste cenário de crise desencadeada pela pandemia da COVID-19.

6 CONCLUSÃO

Com base nos impactos socioeconômicos e organizacionais da pandemia da COVID-19, na relevância de estudos sobre responsabilidade social corporativa, mediante a abordagem de *stakeholders*, na importância do cooperativismo para o desenvolvimento territorial, na relevância da essência cooperativista neste contexto, na responsabilidade social como razão de ser do cooperativismo e na demanda de estudos inter-relacionando a responsabilidade social e a teoria dos *stakeholders* com o cooperativismo no contexto da pandemia; este trabalho cumpriu o objetivo de analisar de que forma a responsabilidade social corporativa se configura no cooperativismo em tempos de pandemia à luz da teoria dos *stakeholders*, com foco em quatro cooperativas de diferentes municípios do Rio Grande do Sul.

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

Conclui-se que, diante do contexto imprevisível e complexo da pandemia que gerou impactos nos indivíduos, nas organizações e, inclusive, nas cooperativas, as estratégias de responsabilidade social, implementadas pelas cooperativas analisadas e aliadas à gestão dos *stakeholders*, contribuem para a sustentabilidade das cooperativas no cenário da pandemia.

Destacam-se contribuições teóricas e práticas do estudo quanto a abordagens relacionadas à COVID-19 e demais pandemias, responsabilidade social corporativa e teoria dos *stakeholders*, e quanto à forma com que tais abordagens impactam nos atores e dinâmicas de desenvolvimento organizacional e territorial, em tempos de complexidade, mudanças e incertezas. Ressalta-se, também, a relevância do estudo para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão e do desenvolvimento, e para gestores e demais *stakeholders* envolvidos nos processos e nas dinâmicas de atuação e desenvolvimento do cenário cooperativista.

Por fim, com o intuito de complementar e aprofundar o estudo, sugere-se pesquisas sobre a atuação da responsabilidade social corporativa e da teoria dos *stakeholders* neste contexto da pandemia em escalas territoriais mais amplas, assim como em outros ramos de cooperativas. E, para uma abordagem mais diferenciada, recomenda-se estudos sobre a temática considerando percepções de outros segmentos, tais como associados, fornecedores e membros da comunidade, e estudos direcionados a outros tipos de organizações e instituições.

REFERÊNCIAS

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

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

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

BARTZ, C. R. F. *et al.* Colaboração e *open innovation*: a importância da governança colaborativa para a constituição de um ecossistema de inovação aberta em um Arranjo Produtivo Local (APL). **Interações**, Campo Grande, v. 21, n. 1, p. 155-172, jan./mar. 2020.

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

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

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

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

DALLABRIDA, V. R. *et al.* Collaborative governance and its role in fighting the pandemic: from the conception of what it is to the verification of its Inexistence. **Global Journal of Human-Social Science**, Framingham, v. 20, n. 5, p. 17-22, 2020.

DIAS, R. **Responsabilidade social: fundamentos e gestão**. São Paulo: Atlas, 2012.

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

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

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

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. A. Stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. (ed.). **The blackwell handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2006. p. 189-207.

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

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

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

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

KUMER, I. M. *et al.* Responsabilidade social corporativa: perspectivas de gestão por meio da ótica de gestores em uma cooperativa de crédito do RS. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, Garibaldi, v. 7, n. 1, p. 3-26, 2020.

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

LOPES, M. M. C. **A influência dos stakeholders na responsabilidade social empresarial estratégica**. 2015. 355 f. Tese (Doutorado em Marketing) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2015.

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

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

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

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, Nova York, v. 22, n 4, p. 853-886, Out. 1997.

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

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

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Os 7 princípios do cooperativismo**. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em: 19 ago. 2020.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. In: RODRIGUEZ, M. V. R. (org.). **Ética e responsabilidade social nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRADO, L. S.; VENTURA, C. A. A.; MARTINELLI, D. P. Responsabilidade social corporativa estratégica e relacionamento com *stakeholders*: uma proposição sistêmica. **Revista Gestão & Conhecimento**, Ed. Especial, p. 345-366, 2012.

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

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

SAUSEN, J. F. C. L. *et al.* Gestão humanizada e responsabilidade social no cooperativismo de crédito: aplicações e contribuições. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 9, n. 7, p. 1-25, 2020.

SILVA, A. C.; GARCIA, R. A. M. **Teoria dos stakeholders e responsabilidade social**: algumas considerações para as organizações contemporâneas. p. 1-17, 2011.

SISTEMA OCERGS-SESCOOP/RS. **Levantamento aponta mais da metade da população gaúcha envolvida no cooperativismo**. Disponível em: <http://www.sescoopr.rs.coop.br/noticias/2019/10/01/levantamento-aponta-mais-da-metade-da-populacao-gaucha-envolvida-no-cooperativismo/>. Acesso em: 19 ago. 2020.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**: os desafios nas formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

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