

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
CIDADES INTELIGENTES E SUSTENTÁVEIS**

**MARCOS VINÍCIUS MONTEIRO DA ROCHA**

**ORIENTAÇÃO A STAKEHOLDERS DAS COOPERATIVAS: UM ESTUDO  
QUANTITATIVO**

**São Paulo**

**2023**

**MARCOS VINÍCIUS MONTEIRO DA ROCHA**

**ORIENTAÇÃO A STAKEHOLDERS DAS COOPERATIVAS: UM ESTUDO  
QUANTITATIVO**

**GUIDANCE TO COOPERATIVE STAKEHOLDERS: A QUANTITATIVE STUDY**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Cidades Inteligentes e Sustentáveis da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Cidades Inteligentes e Sustentáveis**

ORIENTADOR: PROF. DR. JOSÉ EDUARDO STOROPOLI

**São Paulo**

**2023**



Rocha, Marcos Vinícius Monteiro da.

Orientação a stakeholders das cooperativas: um estudo quantitativo. / Marcos Vinícius Monteiro da Rocha. 2023.  
83 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2023.

Orientador (a): Prof. Dr. José Eduardo Storopoli.

1. Stakeholders. 2. Bayesiana. 3. Cooperativas.

I. Storopoli, José Eduardo.

II. Título.

CDU 711.4

# **ORIENTAÇÃO A STAKEHOLDERS DAS COOPERATIVAS: UM ESTUDO QUANTITATIVO**

**Por**


**Marcos Vinícius Monteiro da Rocha**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Cidades Inteligentes e Sustentáveis da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Cidades Inteligentes e Sustentáveis, sendo a banca examinadora formada por:



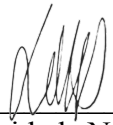
---

Prof. Dr. Felipe Martins – Universidade Presbiteriana Mackenzie



---

Prof. Dr. José Eduardo Storopoli – Universidade Nove de Julho – UNINOVE



---

Prof. Dr. Leonardo Vils – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

São Paulo, 26 de abril de 2023.

### **DEDICATÓRIA**

Eu gostaria de dedicar este trabalho de mestrado aos meus amados pais, Regina e Geraldo, e à minha querida irmã, Beatriz. A gratidão que sinto por vocês é imensurável.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço à Universidade Nove de Julho - UNINOVE, pela oportunidade concedida e pelo importante papel social desenvolvido e abrir as portas para o meu crescimento acadêmico e profissional, proporcionando-me um ambiente de aprendizado rico e estimulante.

Além disso, minha gratidão se estende ao Prof. Dr. José Eduardo Storopoli, carinhosamente conhecido como Duda, pela parceria e apoio ao longo desses anos de jornada. Sua orientação dedicada, sabedoria acadêmica e incentivo constante foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

## **RESUMO**

Utilizando como referência a teoria dos stakeholders proposta por Freeman (1984), o trabalho mensurou a orientação a stakeholders das cooperativas utilizando como referência a teoria da saliência dos stakeholders. Os dados foram coletados através de questionário online direcionado aos gestores de alto escalão da organização. A análise dos dados foi realizada por meio de um modelo de regressão Bayesiano que utiliza a variável independente para entender a percepção dos gestores sobre a influência dos seus stakeholders através de seus atributos. Por fim, como variável moderadora a quantificação de uma tendência positiva a alguns dos modelos de cultura organizacional apresentados. O trabalho busca contribuir identificando a relevância dada por cooperativas aos seus stakeholders e apresentar um cenário amostral das cooperativas brasileiras e como essas se comportam em relação ao seu contexto.

**Palavras-chave:** stakeholders, bayesiana, cooperativas



## **ABSTRACT**

Using Freeman's (1984) stakeholder theory as a reference, the study measured the stakeholder orientation of cooperatives by employing the stakeholder salience theory. Data was collected through an online questionnaire directed at top-level managers of the organization. The data analysis will be conducted using a Bayesian regression model that utilizes the independent variable to understand managers' perception of the influence of their stakeholders through their attributes. Additionally, as a moderating variable, the quantification of a positive trend towards some of the presented organizational culture models will be considered. The study aims to contribute by identifying the relevance given by cooperatives to their stakeholders and presenting a sample scenario of Brazilian cooperatives and their behavior within their context.

**Keywords:** stakeholders, Bayesian, cooperatives.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>14</b>
2.1 STAKEHOLDERS	14
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	24
<b>3 HIPÓTESES</b>	<b>30</b>
<b>4 METODOLOGIA</b>	<b>35</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA: COOPERATIVAS E COOPERATIVISMO.	35
4.2 MÉTODO DE PESQUISA	38
4.3 VARIÁVEIS DEPENDENTES, INDEPENDENTES E MODERADORAS.	42
4.4 MODELO ESTATÍSTICO	46
<b>5 RESULTADOS</b>	<b>47</b>
<b>6 DISCUSSÃO</b>	<b>56</b>
<b>7 CONCLUSÕES</b>	<b>59</b>
<b>8. REFERÊNCIAS</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO</b>	<b>66</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é analisar como os atores de relevância interagem com as cooperativas à luz da teoria dos stakeholders (Freeman 1984) e a forma como esses atores podem influenciar a organização (Mitchell, Agle e Wood 1997). Para isso duas hipóteses são apresentadas: a) As percepções dos atributos de stakeholders variam conforme os atributos organizacionais das cooperativas. e b) A relação entre percepções dos atributos de stakeholders e atributos organizacionais é moderada pela cultura organizacional.

Entender como as cooperativas se estruturam e como interagem com o seu ambiente pode ser uma alternativa para subsidiar os gestores no desenvolvimento do seu planejamento estratégico. A teoria dos stakeholders (Freeman 1984) apresenta uma visão alternativa ao pensamento que uma organização deve visar apenas o bem estar de seu acionista (shareholders) e sim pensar em todas as partes interessadas (stakeholders).

Como complemento à teoria dos stakeholders, a teoria da saliência das partes interessadas, desenvolvida por Mitchell, Agle e Wood (1997), tem por objetivo auxiliar as organizações na identificação dos grupos e questões prioritárias que devem ser considerados na gestão de seus stakeholders, a fim de atender de forma eficaz e estratégica as demandas das partes interessadas relevantes. Desse modo, a teoria busca promover o sucesso organizacional e o fortalecimento das relações entre a organização e a sociedade..

O cooperativismo, objeto de estudo deste trabalho, é uma prática econômica e social que surgiu no século XIX com o objetivo de promover a cooperação entre pessoas para o desenvolvimento de atividades produtivas e a melhoria das condições de vida dos cooperados. Segundo Almeida (2013), o cooperativismo é baseado em valores como solidariedade, democracia, igualdade e participação, sendo uma alternativa ao modelo capitalista tradicional, que muitas vezes privilegia o lucro em detrimento do bem-estar social.

No Brasil, a prática do cooperativismo, tem desempenhado um papel importante no desenvolvimento socioeconômico do país. De acordo com Teixeira et al. (2020), as cooperativas brasileiras apresentam um crescimento constante nas últimas décadas, contribuindo significativamente para a geração de emprego e renda, bem como para a inclusão social e financeira de comunidades menos favorecidas.

As cooperativas possuem um carácter social, onde a visão do coletivo é colocada em primeiro plano. O cooperativismo, no conceito moderno pós revolução industrial surge para

combater desigualdades provocadas pela livre concorrência e exploração de mão-de-obra (Bialoskorski 1998).

As cooperativas possuem em sua essência características que comungam com as propostas do desenvolvimento sustentável, sendo assim uma saída para o avanço do capitalismo tradicional exploratório. No Brasil o cooperativismo possui regulamentação através da Lei Nº 5.764 de 1971 que define a Política Nacional de Cooperativismo.

As cooperativas podem desempenhar um papel fundamental na construção de cidades inteligentes e sustentáveis, fornecendo serviços e produtos que atendam às necessidades dos cidadãos de forma eficiente e econômica, promovendo o desenvolvimento socioeconômico local e preservando o meio ambiente.

Embora ainda pouco explorada na literatura, a relação entre cidades inteligentes e cooperativas tem despertado o interesse de alguns estudos recentes. Segundo Lee e Kim (2020), as cooperativas podem desempenhar um papel importante no desenvolvimento de cidades inteligentes, uma vez que têm como princípio a preocupação com o desenvolvimento local e a sustentabilidade. As cooperativas podem atuar em diferentes áreas, como transporte, energia, habitação e agricultura, e utilizar as tecnologias inovadoras desenvolvidas para aprimorar serviços e integrá-los com as demandas das cidades inteligentes.

Além disso, as cooperativas também podem contribuir para a criação de uma cultura colaborativa entre os cidadãos e a administração pública, estimulando a participação ativa da população na gestão urbana. Nesse sentido, a cooperação e a inovação das cooperativas podem ser consideradas elementos chave para a construção de cidades inteligentes mais inclusivas e sustentáveis (Lee e Kim, 2020).

O presente estudo tem como objetivo utilizar a pesquisa quantitativa como método de análise dos dados coletados sobre o objeto de pesquisa, à luz da teoria dos stakeholders (Freeman, 1984) e suas saliências (Mitchell, Agle e Wood, 1997) para testar as hipóteses apresentadas. De acordo com Richardson (1989), a pesquisa quantitativa se caracteriza pelo uso da quantificação por meio de inferências estatísticas, que podem variar de simples a complexas. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online, que permitiu a obtenção de informações sobre a percepção dos agentes observados, bem como sobre as características da organização e sua estrutura. Esses dados são as variáveis deste trabalho e, quando analisados em conjunto, visam responder às hipóteses apresentadas.

Para a análise dos dados coletados, foram realizadas inferências estatísticas por meio do modelo proposto, que permitirá uma melhor compreensão da relação entre as variáveis. Com base na teoria dos stakeholders, foram identificados os grupos e questões prioritárias a

serem considerados na gestão da organização, visando atender de forma efetiva e estratégica as demandas das partes interessadas relevantes. Assim, espera-se que este estudo possa contribuir para o avanço do conhecimento sobre a teoria dos stakeholders e suas implicações na gestão das organizações.

O presente trabalho apresenta uma revisão da literatura sobre a teoria dos stakeholders (Freeman, 1984) e suas saliências (Mitchell, Agle e Wood, 1997), que ainda são pouco exploradas na América do Sul e no Brasil (Joos, 2019). Além disso, um mapeamento amostral das cooperativas foi realizado, a fim de apresentar dados descritivos sobre elas e avaliar aspectos relacionados aos seus atributos e à sua cultura organizacional. O estudo também busca identificar e priorizar as partes interessadas relevantes e atender às suas demandas de forma estratégica e efetiva.

Por fim, o modelo proposto no trabalho é avaliado por meio dos resultados das inferências estatísticas, descrevendo como a metodologia proposta foi capaz de alcançar os dados apresentados. Posteriormente, uma discussão sobre os resultados é realizada à luz das teorias apresentadas, contribuindo para o debate sobre a teoria dos stakeholders, bem como sobre as cooperativas e o cooperativismo no contexto brasileiro.

Como limitação, o trabalho apresenta a necessidade do contato junto aos gestores de alto escalão das organizações para coleta das informações através do questionário. Para suprir essa necessidade foi selecionada como válidas respostas de diretores, presidentes, cooperados vinculados ao setor administrativo e de relações humanas. Tendo em vista a entrega de dados cadastrais para contato de 648 cooperativas ativas a amostra de 117 respondentes é considerada significativa.

Entretanto, por se tratar de uma pesquisa quantitativa, por mais que existam limitações, as pesquisas quantitativas oferecem diversas vantagens para a pesquisa científica. Sua objetividade, capacidade de generalização, replicabilidade e eficiência na coleta de dados tornam essa abordagem de pesquisa uma opção valiosa para pesquisadores em diversas áreas do conhecimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 STAKEHOLDERS

Edward Freeman é popularmente conhecido como o criador da teoria dos Stakeholders. Pesquisas indicam a presença do termo “Stakeholder” (partes interessadas) desde a década de 1960 na literatura acadêmica do Planejamento Estratégico quando o Stanford Research Institute (SRI) foi pioneiro na utilização. Entretanto, a ideia de compreender os agentes que interagem na dinâmica de uma empresa caminha dentro da literatura da administração desde o início do século XX. Dood (1932) afirma que a “General Electric Company” (GEC) já compreendia que possuía quatro grupos nos quais eles teriam que lidar com frequência: acionistas, funcionários, clientes e público externo geral. A proposta de se compreender a existências de grupos que possuem influência sobre as empresas permeou de maneira não enfática e sem apresentar conceitos claros nos debates *mainstream* da administração e gestão de empresas. Com isso, ocorreu uma lacuna teórica sobre o conceito de partes interessadas e sua caracterização até a publicação do livro “A Stakeholder Approach to Strategic Management” em 1984 onde uma teoria mais robusta foi atribuída ao conceito de Stakeholders por Freeman.

No momento em que sua obra é publicada predominava na literatura da administração que funcionamento de uma organização a premissa que as suas ações deveriam visar à maximização dos lucros de seus acionistas e assim não se preocupava (ou pouco se preocupava) com o impacto que as suas decisões poderiam causar nos atores que estavam envolvidos nas dinâmicas das organizações (Fontaine et al 2006). Freeman (1984) preenche essa lacuna teórica presente apresentando argumentos sobre a importância de um olhar especial aos stakeholders, ou seja, os grupos que são vitais para o cotidiano de uma empresa. Sua teoria possui duas finalidades: a) descrever quais são as pessoas e grupos de pessoas que estão servindo de “stakeholders” de uma empresa ou organização e b) propor métodos que os administradores devem usar para dar a devida consideração aos interesses dessas pessoas ou grupos de pessoas (Freeman, 1984).

A teoria começou a ganhar espaço na literatura sobre o estudo e comportamento de corporações e suas relações com o ambiente externo. Após esse primeiro momento de conceituar e definir a teoria, Freeman e Evan (1990) ampliaram a abordagem introduzindo ao conceito dois princípios para que as empresas consigam atuar como um orientadores para seus stakeholders.

O primeiro princípio é o da “legitimidade corporativa”, onde a concepção apresentada é de que a empresa deve ser gerenciada em seu benefício mas também observar os seus stakeholders, ou seja, as partes interessadas devem participar das tomadas de decisão que influenciam o futuro da organização.

O segundo princípio é o fiduciário, onde o foco é na atuação do gerente. O gestor da organização seguidor deste princípio deve agir pensando em garantir o bem estar das partes interessadas, que consequentemente é garantir a saúde da empresa. Para que a aplicação desses princípios se tornem viáveis, a empresa deverá formar um conselho composto pelas partes interessadas e liderado por um diretor escolhido por unanimidade.

Nesse ponto a teoria já se mostra inovadora, trazendo a ideia de que a participação coletiva no momento da tomada de decisão é importante para que com os stakeholders estejam sempre crescendo e se desenvolvendo, pois consequentemente a organização seguirá o mesmo caminho. Portanto, a parte interessada em questão deve ser vista como um parceiro e não como um concorrente.

Seguindo a lógica de criação de princípios para apresentar a teoria mais objetiva, Freeman (1994) apresenta seis princípios que devem orientar a execução de contratos entre as partes interessadas.

**Princípio da entrada e saída de contratos:** o colegiado composto pela organização e seus stakeholders deverão definir os processos de entrada, saída e renegociação de contratos.

**Princípio da governança:** quaisquer mudanças dos termos do contrato firmado entre a organização e seus stakeholders deve ser acordado em reunião do conselho das partes interessadas por unanimidade.

**Princípio das externalidades:** em um contrato entre duas partes em que uma terceira é envolvida indiretamente, essa terceira parte tem o direito de participar das decisões acerca do acordo.

**Princípio da divisão de custos:** todos os envolvidos no contrato devem partilhar do custo que o contrato possa apresentar.

**Princípio da agência:** nesse princípio o pressuposto é de que todas as partes devem seguir aos interesses de todo o grupo de stakeholders sem distinção.

**Princípio da imortalidade limitada:** as ações tomadas pela empresa e seu gerenciamento deve seguir o objetivo de que os interesses dos stakeholders sejam respeitados durante toda a existência da empresa.

Mais uma vez é observa-se que o interesse coletivo é a principal virtude da teoria dos stakeholders, todas as partes devem participar das tomadas de decisão em todos os aspectos,

mas é claro que para isso acontecer da maneira desejada os stakeholders também precisam estar alinhados com os princípios, metas e diretrizes da organização.

A construção de uma teoria objetiva apresentou grandes contribuições normativas dentro da teoria das partes interessadas, outros autores (e também o próprio Freeman) se propuseram a observar a teoria de uma maneira mais analítica, ou seja, a abordagem não foca unicamente em se criar diretrizes éticas, comportamentais e morais para melhorar a relação entre a organização e suas partes interessadas, mas as consequências organizacionais de se levar em conta as partes interessadas na administração.

É possível chegar a conclusões examinando as conexões entre a prática da gestão de stakeholders e o cumprimento de metas de governança corporativa. Para que isso seja realizado de maneira eficiente, o primeiro passo é identificar quem são os stakeholders da organização, realizando um mapeamento das partes interessadas. Essa delimitação teve que ocorrer pela dificuldade de se determinar quem são as partes interessadas que realmente influenciam no cotidiano da organização e que merecem uma atenção diferenciada. É possível identificar quem são essas partes avaliando os agentes externos e aplicando oito perguntas (Freeman 1984).

1. Quem são nossos atuais e potenciais stakeholders?
2. Quais são os seus interesses / direitos?
3. Como cada stakeholder nos afeta?
4. Como afetamos cada stakeholder?
5. Que suposição nossa atual estratégia faz sobre cada stakeholder?
6. Quais são as variáveis ambientais que afetam a nós e a nosso stakeholder?
7. Como medimos cada uma dessas variáveis e seu impacto?
8. Como mantermos uma relação transparente com nossos stakeholders?

Realizando o mapeamento dos diversos stakeholders que uma organização possui foi possível também identificar congruências dessas interações. Freeman (1984) afirma que é necessário analisar da forma mais real possível quem são os stakeholders e o modo como é visto para que fiquem claros os potenciais e as ameaças da relação. Assim é possível que o gestor verifique pontos em que a corporação pode identificar objetivos semelhantes que poderão ser explorados de maneira conjunta e na via oposta compreender quais stakeholders podem tencionar a organização e gerar pressão sobre ela e assim se prevenir de um possível cenário adverso.



Pensando então na forma como esses stakeholders se comportam, Freeman apresenta quatro estratégias de ação: ofensiva, defensiva, mudança e de contenção, do inglês *offensive, defensive, swing e hold*.

**Estratégia ofensiva:** visa mudar os objetivos ou percepções do stakeholder, encaixá-lo em programas e atividades de seu interesse e adotar propostas relevantes indicadas à organização pela parte interessada.

**Estratégia defensiva:** o objetivo central é evitar ameaças competitivas trazidas pelo stakeholder. Para isso, a organização deve reforçar seus valores e princípios, manter os programas existentes e permitir que o stakeholder conduza a introdução de novas práticas.

**Estratégia de balanço:** a empresa precisará rever suas regras, seus métodos de tomada de decisão e transições processuais.

**Estratégia de contenção:** a organização deve permanecer com sua atual posição mantendo o programa estratégico vigente.

Savage et al. (1991) analisa a compreensão dessas interações que exercem pressão (positiva ou negativa) sobre a corporação no que se refere à cooperação e competitividade. Segundo ele, o poder de ameaçar a competitividade da corporação de alguma maneira é determinado pela dependência de recursos, pela capacidade de os stakeholders se unirem para exercer pressão e pela relevância contida na interação.

O potencial de cooperação é determinado pela capacidade das partes interessadas da organização expandir sua dependência, tendo em vista que quanto maior a dependência maior será a intenção de cooperar com a organização. Portanto é possível distinguir as partes interessadas em quatro classes: suporte, marginal, sem suporte e agraciamento misto, respectivamente do inglês *supportive, marginal, non-supportive e mixed blessing*

**Stakeholder de suporte:** possui alto potencial cooperativo e baixa ameaça competitiva. Gerentes, funcionários de menor escalão, fornecedores e prestadores de serviços se enquadram nessa categoria de stakeholder. Essa classe é considerada a ideal já que agrega apenas positivamente nas interações da organização e a organização deve usar a estratégia ofensiva com esses stakeholders.

**Stakeholder marginal:** apresenta baixo potencial cooperativo e ameaça competitiva. Governo, grupos de interesses dos consumidores e acionistas são exemplos dessa categoria. Para essa categoria a estratégia que deve ser utilizada é de contenção, tendo em vista o cenário adverso.

**Stakeholder sem suporte:** são os stakeholders que possuem baixo potencial cooperativo e alta ameaça competitiva. Inversamente proporcional ao stakeholder de suporte,

como o nome já sugere, essa categoria é a que apresenta maior pressão sobre a organização e são representadas por concorrentes da organização, mídia, governo e sindicatos. A estratégia que deve ser adotada nesses casos é a defensiva.

**Stakeholder de “agraciamento misto”:** possuem alto potencial cooperativo e alta ameaça competitiva. Nesse grupo estão os clientes da organização e entidades que oferecem serviços e produtos gratuitamente. No caso dessa categoria o ideal é utilizar a estratégia de balanço, e compreender que é necessário mudar regras.

Após essa construção de métodos de categorização dos stakeholders (Savage et al. 1992) e formas de estratégias de ação construídas (Freeman, 1999), três autores trouxeram contribuições à teoria das partes interessadas nos anos de 1990. Porém, logo surgiu a necessidade de se delimitar quais são realmente os stakeholders que possuem influência sobre a organização (Mitchell, Agle e Wood 1997). A apresentação de uma proposta de um modelo que explicasse de maneira lógica quais partes deveriam receber mais ou menos atenção, assim como quais possuem influência e podem exercer pressão sobre a organização propõe também algumas premissas para que sejam classificados os stakeholders.

A teoria da saliência das partes interessadas (Mitchell, Agle e Wood 1997) foi desenvolvida para ajudar as organizações a identificar “quem e o que realmente conta” para priorizar reivindicações das partes interessadas.

Primeiramente, são apresentados três critérios objetivos que permitiriam ao gestor visualizar de uma melhor forma a disposição hierárquica de seus stakeholders. O primeiro critério é analisar o *poder* (*power*) que a parte interessada possui de influenciar na organização em suas atividades e interações com os demais stakeholders. O poder pode ser classificado de três maneiras: coercitivo, utilitário e normativo.

O poder coercitivo envolve o poder do stakeholder de coagir a organização e seus stakeholders de alguma maneira, por exemplo, com violência física e medidas restritivas.

O poder utilitário está ligado à ideia de o stakeholder apresentar poder financeiro e material com a organização e as demais partes interessadas, por exemplo, um stakeholder que possui volume de capital maior que o da organização poderá exercer poder dessa vantagem de alguma forma.

O último tipo de poder é o normativo, nessa categoria o poder apresentado pelo stakeholder é representado por valores simbólicos, como influência sobre a opinião pública e proximidade a grupos influentes. Nesse caso podemos visualizar um stakeholder que possua grande carisma e utilize este para tencionar as relações organizacionais.

O segundo critério é compreender a **legitimidade** (*legitimacy*) do stakeholder, ou seja, compreender quão legítima é a atuação da parte interessada quando esta se posiciona e propõe questões dentro da organização. Outro ponto presente na avaliação da legitimidade é entender como é a percepção da parte interessada por outros stakeholders da organização. Para definir o conceito de legitimidade os autores trazem o conceito apresentado por Suchman (1995) que consiste em um consenso de que as ações de uma organização são corretas, desejáveis e apropriadas dentro de um cenário socio-organizacional constituído por normas, valores e crenças.

Por fim, o terceiro critério apresentado é da **urgência** (*urgency*), este propõe que o gestor analise como as requisições feitas pelo stakeholder são recebidas pela organização e pelas demais partes interessadas e qual seria as consequências de uma demora na resposta dessas requisições. Portanto, a urgência serve como variável que mede como o tempo de resposta às demandas apresentadas pelo stakeholder pode comprometer a organização e como o stakeholder pode também influenciar de maneira urgente as demais partes. (Mitchell, Agle e Wood 1997).

A aplicação da teoria em questão revela-se precisa, haja vista a objetividade dos autores na construção dos critérios e modos de classificação. A classificação adequada dos stakeholders permite obter resultados que podem ser utilizados para determinar a postura que a organização deve adotar frente a cada parte interessada em um determinado processo de tomada de decisão em que esta esteja envolvida. Contudo, é importante destacar que a priorização de um stakeholder não pode ser fundamentada exclusivamente em sua manifestação de poder sobre a organização.

Para uma avaliação acurada, é necessário realizar uma análise conjunta dos critérios, destacando-se a importância de considerar, principalmente, as congruências entre eles. Nesse contexto, é fundamental compreender que, para um stakeholder exercer um determinado tipo de poder sobre a organização, é imprescindível que ele possua a devida legitimidade para tal ação. Sendo assim, seria um equívoco avaliar isoladamente uma única característica. Conforme preconizado pela teoria dos stakeholders em sua totalidade (Freeman, 1984, 1994), torna-se necessário observar o conjunto de interações e analisar todos os aspectos de maneira imparcial e objetiva.

A heterogeneidade dos interesses das partes interessadas torna a priorização e o equilíbrio das reivindicações das partes interessadas necessários na tomada de decisões estratégicas da organização (Bridoux & Stoelhorst, 2014; Tantaló e Priem, 2016).

Desse modo, pensando que a combinação de características é algo a se preocupar (Mitchell, Agle e Wood 1997) propõe classificar um stakeholder mapeado que possua apenas um atributo como de baixa prioridade. Se após as análises a parte apresentar dois atributos da lista de critérios será classificado como moderado. Por fim, se o stakeholder apresentar os três atributos ele será classificado como uma parte interessada de alta prioridade para a organização. Essas interações podem ser visualizadas na imagem abaixo:

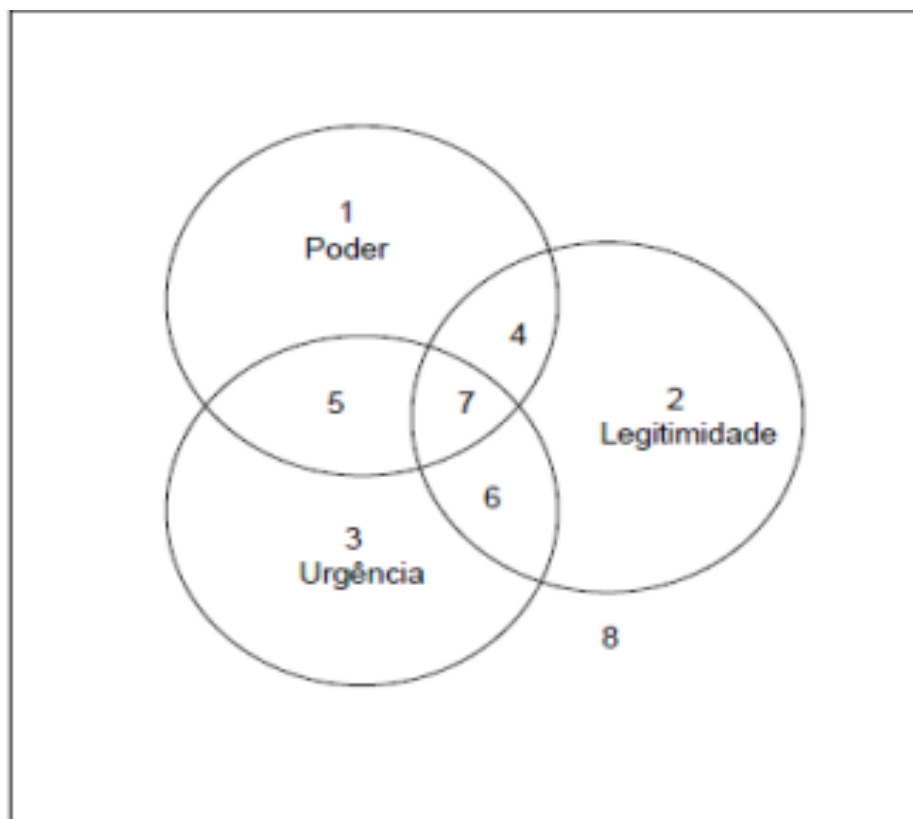


Figura 1 - Classes qualitativas dos stakeholders.

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 872).

O diagrama acima mostra a intersecção das formas de influência que um stakeholder apresenta sobre uma organização. A utilização do diagrama nos auxilia na distinção dos stakeholders pela forma única em que ele tenciona a relação ou como essa tensão proporcionada pela parte interessada pode ser combinada entre mais de uma característica. Portanto, além dos pontos já apresentados anteriormente no texto, poder (power), legitimidade (legitimacy) e urgência (urgency), a combinação entre mais de um atributo faz com que o stakeholder seja caracterizado também de outra maneira, identificadas no diagrama pelos pontos, 4, 5, 7 e 8.

As áreas 4, 5 e 6 possuem influência moderada sobre a organização, pois possuem a combinação de dois atributos em sua relação. Essa classificação vale para a combinação entre todos os três atributos iniciais. O stakeholder que se enquadrar na área 7 do diagrama possui influência das três formas de classificação e assim terá alta prioridade dos gestores da organização no momento de tomada de decisão e como agir em relação a essa parte interessada. Por fim, no ponto 8 está o “não stakeholder” já que ele não possui influência de nenhuma das três maneiras citadas inicialmente, sua posição é do lado externo do diagrama e ele não apresenta (no momento) atuação como stakeholder da organização. (Mitchell, Agle e Wood 1997).

Portanto, a utilização da teoria dos stakeholders para entender determinados comportamentos dos atores que envolvem o cotidiano de uma organização é uma possibilidade que traz aspectos positivos a seu favor. Em primeiro lugar podemos citar a finalidade da aplicação da teoria, que não visa apenas o bem estar dos acionistas (shareholder) e a maximização dos lucros e sim que o crescimento da organização seja uma consequência do crescimento e bem estar de todos os seus stakeholders.

Outro ponto de relevância é a objetividade para determinar as características. Tanto poder, como legitimidade e urgência são descritos de maneira clara e com isso os resultados obtidos, se feitos a partir de respostas honestas dos gestores sobre suas percepções, representarão a realidade e serão úteis para compreensão da ação dos stakeholders e para a criação de estratégias de ação.

Por possuir em sua estrutura esse olhar amplo e objetivo a teoria dos stakeholders pode ser aplicada aos mais diversos grupos organizacionais presentes na estrutura capitalista. A análise dos atributos também independe da heterogeneidade das partes interessadas, podendo ser aplicada a grupos diversos, pois o foco é na relação entre os atores e não na composição dos atores em si.

Na figura 2, podemos ver como se dá à classificação nominal desses stakeholders a partir do seu atributo ou combinações de atributos (Mitchell, Agle e Wood 1997). Os atributos principais agora se encontram do lado externo do diagrama e surgem assim oito tipos de stakeholder: adormecido (*dormant*), discricionário (*discretionary*), exigente (*demanding*), dominantes (*dominant*), perigosos (*dangerous*), dependentes (*dependent*), definitivo (*definitive*) e Não stakeholder (*Nonstakeholder*).

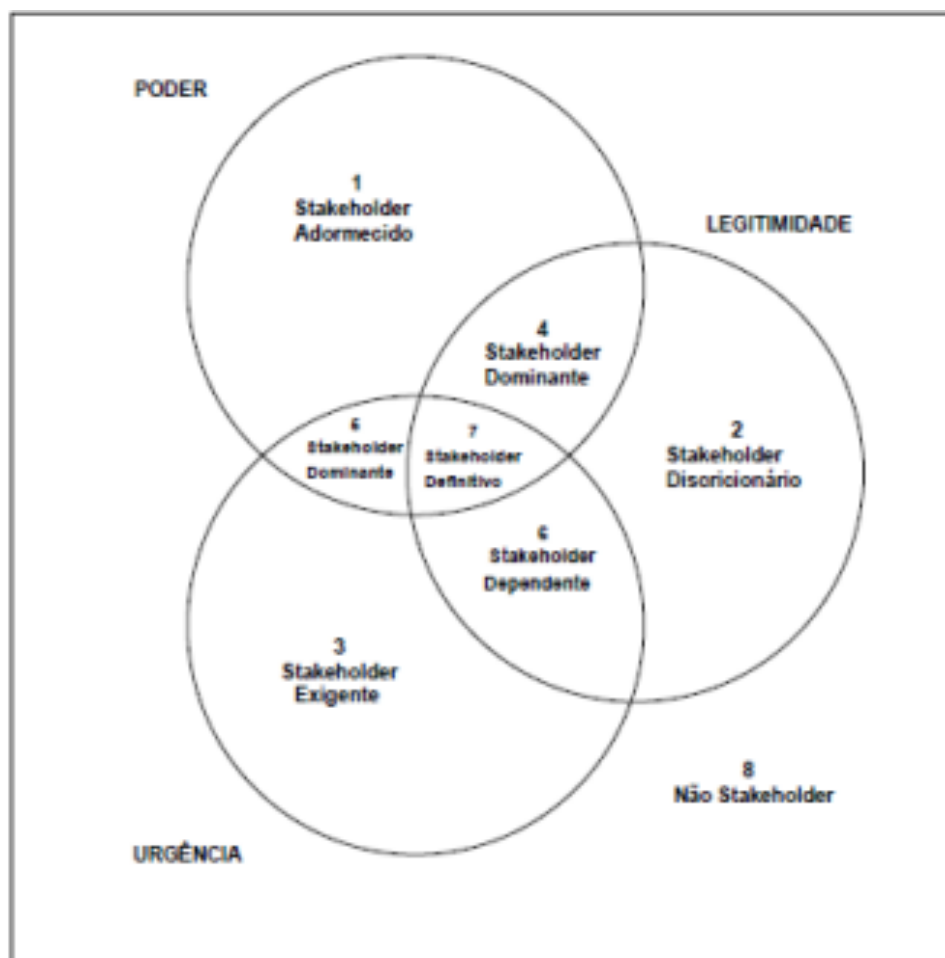


Figura 2 - Tipologia dos Stakeholders: Um, dois ou três atributos presentes

Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874).

**Adormecido:** Esse stakeholder é denominado adormecido porque, mesmo com sua influência de poder sobre a organização, ele não possui legitimidade e nem urgência para impor suas vontades. Eles possuem pouca interação com a organização, porém é necessário que suas ações sejam monitoradas, pois caso eles adquiram mais um atributo a atenção sobre o stakeholder deverá ser outra.

**Discrecional:** O stakeholder classificado como discrecional não possui poder para influenciar a organização e também não apresenta urgência para suas necessidades. Porém, por possuir legitimidade esse stakeholder pode ser um importante parceiro da organização e também influenciar positivamente na relação com outros atores.

**Exigente:** Mesmo sem possuir legitimidade e poder, os stakeholders classificados como exigentes possuem urgências em suas demandas e assim podem se tornar um incômodo para a organização, tendo em vista que sem os outros dois atributos citados ele se torna um stakeholder de baixa prioridade.

**Dominante:** A partir da classificação “dominante”, os stakeholders já apresentaram mais de um atributo em sua composição. No caso desse stakeholder a combinação dos atributos poder e legitimidade faz com que o stakeholder possua uma sólida influência sobre a organização. Nesse caso os gestores devem olhar com cuidado as propostas e demandas apresentadas por essa parte interessada a fim de equalizar suas vontades com as vontades da organização.

**Perigosos:** Formado a partir da congruência entre poder e urgência, os stakeholders classificados como perigosos se apresentam como coercitivos para defender suas posições. Por não possuírem legitimidade suas ações também apresentam perigo na visão dos demais stakeholders sobre a organização e suas relações, assim a principal ação em relação a essa parte interessada será compreender suas demandas e se antecipar a elas visando gerar o menor atrito possível.

**Dependente:** Caracterizado pela combinação de urgência e legitimidade, esse tipo de stakeholder não apresenta o mesmo perigo a organização como o dominante e o perigoso, porém se ele tiver apoio de um stakeholder que possua poder sobre a organização suas ações ficam perigosas para a organização e esse se torna um stakeholder definitivo.

**Definitivo:** Os stakeholders classificados como definitivos possuem os três atributos de influência sobre a organização, porém não são considerados perigosos e sua relação não é vista com medo ou insegurança, mas como nome já diz a sua relação com a organização é “definitiva” e assim a relação com esse stakeholder tem que ser levada sempre como prioridade.

**Não stakeholder:** Por fim, o não stakeholder é quando não existe por meio do ator analisado nenhum tipo de influência sobre a organização e desse modo esse não pode ser considerado um stakeholder.

A teoria possui aplicações empíricas, Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) realizaram um estudo com 80 diretores executivos mostrando que o poder das partes interessadas, a legitimidade e a urgência impactam as saliências das partes interessadas com resultados estatísticos significativos. Outros estudos (Allen et al., 2007; e Dorobantu, 2012) mostram como o reconhecimento da relevância das partes interessadas na tomada de decisões melhora a organização. Kejuo e Nuruzzaman (2008) fez um estudo qualitativo de 843 organizações na Suécia. A pesquisa indica que, embora a maioria das empresas acredite que podem criar valor para todas as partes interessadas, apenas 74% acreditam que o valor pode ser efetivamente criado para cada parte interessada, sem piorar a situação de nenhum grupo. Além disso, uma série de estudos (Clark et al., 2014; Ghosh, 2015 e Kang, 2011) demonstram que a

incorporação das partes interessadas no processo de tomada de decisão pode exigir mais do que apenas o reconhecimento de sua existência para manter resultados equilibrados.

A teoria dos stakeholders é pouco usada fora da América Central e Europa. Joos (2019) identificou em uma pesquisa bibliográfica 11.500 publicações que citam “saliência das partes interessadas”. Um terço (36%) das referências cobrem a América do Norte e a Europa (por exemplo, Reino Unido, Europa do Norte, Bélgica, França). Três artigos (8%) enfocam a China e outros dois (6%) estudam países emergentes. Os 50% restantes não mencionam geografia, mas a formação dos autores e das universidades sugere que a pesquisa atual enfoca uma perspectiva da cultura ocidental. Portanto, trabalhos futuros podem agregar valor examinando regiões pouco exploradas, incluindo América do Sul, África, Ásia (excluindo China), Oriente Médio e Rússia. Em segundo lugar, dois terços dos artigos pesquisam um único país.

Portanto, os estudos baseados na teoria tornam-se relevantes por trazer para a realidade da América Latina, mais especificamente o Brasil. A aplicação dos conceitos da teoria dos stakeholders para compreender como grupos heterogêneos podem influenciar uma organização.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A capacidade da sociedade em lidar com o elemento humano da comunidade é condicionada pela sua compreensão da cultura enquanto um fenômeno essencialmente particular e coletivo. A cultura pode ser concebida como um mosaico, em que cada elemento do conjunto possui uma identidade própria e irreduzível, cujos componentes apresentam analogias e comparações com os das demais identidades. (Martins, 2012)

Essa concepção permite compreender a cultura não apenas como uma construção social, mas também como um processo dinâmico, em que a identidade e a diversidade cultural são elementos centrais. Nesse sentido, a valorização das diferenças e da pluralidade cultural torna-se fundamental para a promoção da inclusão social e para o fortalecimento da democracia em sociedades cada vez mais complexas e heterogêneas..

A cultura é muitas vezes tratada como algo indefinido, característica presente em qualquer sociedade, como mais um fator iminente, variado e pouco compreendido. Como diferentes sociedades presumivelmente têm diferentes culturas, consideráveis esforços de pesquisa foram e ainda são despendidos em busca da influência da cultura sobre as estruturas e processos das organizações e sobre as atitudes. (Allaire e Firsirotu 1984).



Na realização de nossas tarefas e objetivos cotidianos, é fácil esquecer o contexto social menos racional e instrumental ao nosso redor que dá sentido a essas tarefas. No entanto, para que a sociedade funcione dentro de qualquer cenário, elas devem ter uma noção contínua do que é essa realidade para serem atendidas. Cultura é o sistema de tais medidas aceitas publicamente e coletivamente em um determinado grupo em um dado momento. Esse sistema de termos, formulários, categorias e imagens interpreta a própria situação do povo para si mesmo. De fato, a distinção do homem em comparação com outros animais é sua capacidade de inventar e comunicar, características determinantes em seu comportamento. (Pettigrew 1979).

Os conceitos sobre as ideias relativas a símbolos, linguagem, ideologia, crença, ritual e mito compõem a formação da ideia de cultura. Portanto, a cultura pode ser vista como um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Uma cultura forte é uma cultura na qual os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla. Quanto mais membros de uma sociedade aceitarem os valores essenciais e quanto maior o comprometimento com eles, mais forte é a cultura e maior sua influência sobre os membros da organização. Quando a maioria dos funcionários tendem a possuir as mesmas opiniões sobre a missão e os valores da organização. Podemos estender esse entendimento sobre cultura para o ambiente de corporações e assim compreender a cultura organizacional presente no cotidiano de uma empresa.

Portanto, a cultura organizacional serve para definir as fronteiras de uma organização e apresenta a distinção entre uma organização e as outras, auxiliando na definição da missão da organização e seu papel em relação ao ambiente em que está inserida. A cultura proporciona um sentido de identidade aos membros da organização, definindo a posição de um grupo em relação a outro grupo (Pettigrew, 1979).

Os elementos que são base para os estudos da cultura organizacional possuem origens no campo da sociologia, da psicologia e da filosofia. As abordagens sobre a cultura organizacional de uma organização podem levar em conta um ou mais elementos para a construção de sua hipótese e desenvolvimento de sua análise. É possível classificar essas abordagens através da análise dos seguintes fatores:

**a) Valores:** definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Observa-se que, em geral, as empresas definem alguns poucos valores, que resistem ao teste do tempo, os quais são constantemente enfatizados. Ainda que essas empresas possuam a tendência de personalizar os seus valores, podemos verificar que elas guardam algumas

características comuns: importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca etc.

**b) Crenças e pressupostos:** geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Se o sucesso ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada válida. Os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis.

**c) Ritos, rituais e cerimônias:** são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Exemplos dessas atividades constituem grande parte do que é desenvolvido pelos Departamentos de Recursos Humanos, como nos casos de admissão, promoção, integração, demissão etc.

**d) Estórias e mitos:** enquanto as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos. Ambos os elementos preenchem funções específicas, tais como: mapas, símbolos, *scripts* etc.

**e) Tabus:** demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido. A literatura consultada não dá maior atenção ao assunto, preferindo deter-se em casos de tragédias organizacionais e sugerindo formas de se lidar com elas.

**f) Heróis:** personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização. Fala-se dos heróis natos e dos criados. É comum as organizações apresentadas como de culturas fortes exibirem os seus heróis natos, como: Tom Watson, da IBM; John Rockefeller, da Standard Oil; Henry Ford, da Ford, entre outros.

**g) Normas:** as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não.

**h) Processo de comunicação:** inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias etc. Ele desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura.

Outra abordagem recorrente na literatura é a apresentada por Schein (2010) que define cultura organizacional como um modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que esses pressupostos tenham funcionado de forma positiva para serem considerados válidos são ensinados aos demais

membros como a maneira correta para se perceber, pensar e sentir-se dentro daquele ambiente.

Na perspectiva de Schein (2010) a cultura forma-se através da interação espontânea de um grupo que cria padrões e normas comportamentais, ou através do seu líder. A cultura e a liderança são pontos igualmente relevantes, pois segundo este, o líder de uma organização cria um grupo e de acordo com a sua força ou a sua personalidade começa a criar uma cultura, podendo também mudá-la de acordo com as alterações internas ou externas.

Em uma tentativa de compreender as diferentes formas de cultura organizacional que Quinn e Rohrbaugh (1983) desenvolveram o modelo dos valores contrastantes, através de um estudo exploratório. A estrutura do modelo é formada por três modelos contrastantes.

A dimensão contrastante **controle/flexibilidade** relaciona-se com a estrutura organizacional e dá indicações sobre a orientação da organização para a estabilidade e estrutura burocrática (controle) ou para a inovação e estrutura informal (flexibilidade). A dimensão contrastante **interno/externo** traduz uma procura de desenvolvimento individual, valorizando a estabilidade na estrutura do trabalho, em oposição ao alcance de objetivos e à competitividade. A dimensão contrastante **meios/fins** traduz uma dicotomia ao nível dos processos ou dos resultados.

Os eixos de pólos opostos representam dilemas com que as organizações se deparam ao longo de sua existência. Para lidar com esses dilemas compete ao gestor efetuar a integração das várias tensões. Ao integrar estas dimensões podem-se identificar quatro modelos de eficácia organizacional (Quinn e Rohrbaugh 1983).

O modelo das relações humanas enfatiza a flexibilidade e a vertente interna e dará relevância aos processos internos (meios), bem como ao desenvolvimento dos colaboradores (fins). O modelo dos sistemas abertos salienta a flexibilidade numa vertente externa, logo destaca a rapidez (meios) e o crescimento e apoio externo (fins). O modelo dos objetivos racionais enfatiza o controle e a vertente externa, atribuindo destaque aos critérios de eficácia para alcance de metas (meios) e à produtividade (fins). O modelo dos processos internos denota o controle e o interno, pelo que destaca a informação (meios) e a estabilidade e controle (fins). A cada um destes modelos corresponde um tipo de cultura que pode ser caracterizada de quatro maneiras (Quinn e Rohrbaugh 1983).

**Cultura de Apoio (Modelo das Relações Humanas):** caracterizada pelas dimensões de flexibilidade e interno, prevalecendo valores como a abertura, a confiança e o relacionamento humano, ao nível pessoal e social.

**Cultura de Inovação (Modelo dos Sistemas Abertos):** caracterizada pelas dimensões flexibilidade e externo, na qual são valorizadas a adaptação às mudanças internas e externas, às sugestões inovadoras e a competitividade. A flexibilidade e rapidez de resposta constituem os meios pelos quais se atingem os fins propostos.

**Cultura de Objetivos/Racional (Modelo dos Objetivos Racionais):** caracterizada pelas dimensões de controle e externo, onde a execução dos processos, os objetivos, os resultados e o planejamento estratégico são os valores mais expressos. Atribui ênfase à produtividade e ao desempenho.

**Cultura de Regras/Burocrática (Modelo dos Processos Internos):** caracterizada pelas dimensões controle e interno, na qual o respeito pelas regras, a ordem ou a hierarquia são valores que a racionalidade dos procedimentos e a formalização procuram servir.

O funcionamento organizacional é paradoxal e complexo, cujo fundamento, isto é, a Cultura Organizacional, será ela própria também a expressão de tais contrastes. A forma como os balanceamentos de pólos se expressam pode ser entendida como indicador do grau de complexidade da cultura de uma organização.

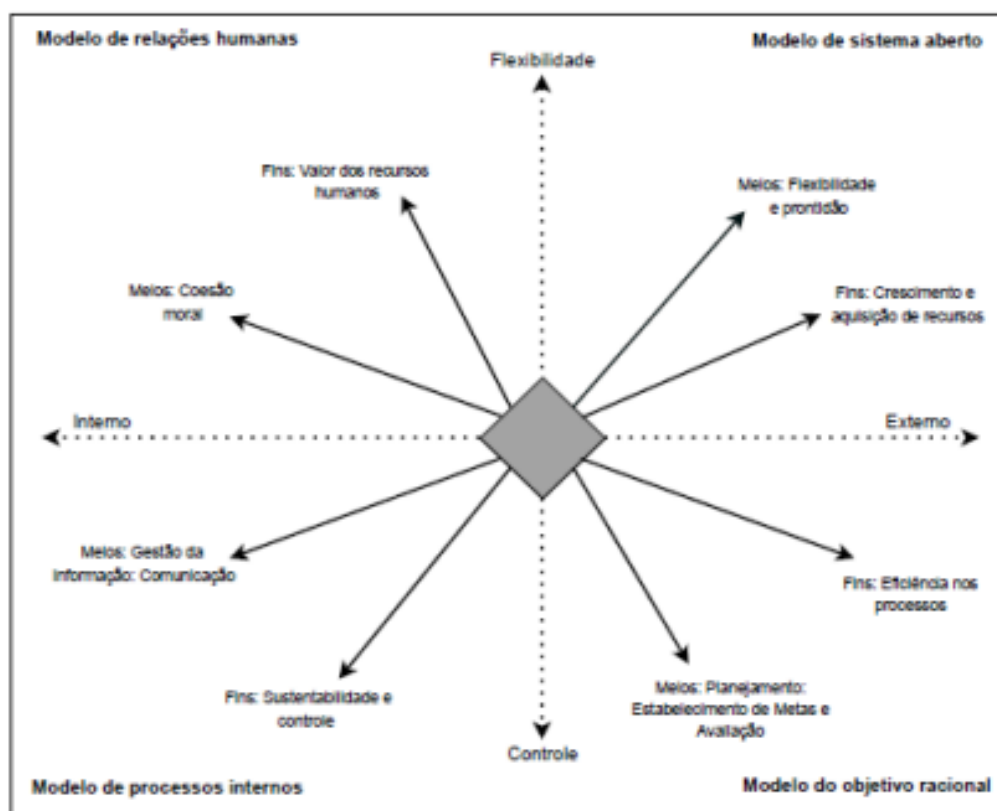


Figura 3 - Quatro modelos de valores de eficácia.

Fonte: Adaptado de Quinn & Rohrbaugh (1983, p. 369).

É possível interpretar a imagem acima analisando seus quadrantes individualmente. O quadrante superior esquerdo identifica valores que focalizam a orientação interna e a flexibilidade; dá importância à coesão e ao desenvolvimento dos recursos humanos, promovendo a motivação através da participação e confiança.

O quadrante inferior esquerdo enfatiza os valores que representam a orientação interna e o controle; com ênfase na informação da gestão, comunicação, regras, normas, estabilidade interna e controle.

O quadrante superior direito identifica os valores cuja ênfase é a flexibilidade e a orientação externa; dando relevância à flexibilidade e rapidez de resposta, bem como ao crescimento e aquisição de recursos, à criatividade e à capacidade adaptativa.

Por último, o quadrante inferior direito focaliza a ênfase nos valores da orientação externa e controle, com relevância para o planejamento, alcance de metas, desempenho, eficiência e produtividade.

### 3 HIPÓTESES

Se nas ciências exatas e biológicas as pesquisas quantitativas ocupam grande espaço nas produções acadêmicas, no campo das ciências sociais existe uma grande discussão sobre a eficiência dessa metodologia. Por exemplo, questionam como é possível medir (ou mensurar) o nível de inteligência de uma pessoa, ou o impacto de relações sociais entre dois ou mais grupos. Entretanto, podemos afirmar que as pesquisas quantitativas oferecem alternativas para lidarmos com essas questões.

As proxies ou medidas aproximadas e indiretas para captarmos determinados fenômenos é uma forma de lidarmos com o problema da mensuração. Através das proxies determinando uma maneira indireta de compreender a realidade, ou seja, ao invés de perguntarmos a um grupo de homens se eles são ou não machistas é criada uma escala, isto é conjunto de perguntas indiretas que permitem identificar o posicionamento de grupo de homens em diversos temas que envolvem a prática do machismo e assim, através de uma escala conseguir mensurar o nível dessa prática.

Com isso é possível montar um questionário com frases objetivas e com respostas cujos valores altos indicam maior convivência com a prática. Quando o grupo terminar de responder os questionários cada indivíduo terá seu score, ou seja, um número que indica o quanto as respostas apresentadas representam o nível de machismo presente.

Nas pesquisas quantitativas, o centro da questão é testar uma hipótese que possa ser respondida através de pesquisa científica. Segundo Ramos (2013) não seria uma pergunta científica a seguinte questão: “Os pais devem bater nos filhos”, mas uma maneira passível de ser medida seria: “Qual o efeito da violência física na autoestima das crianças?” Para responder esta última questão é selecionado grupos de crianças que sofrem violência e outras que não e assim será possível medir, através de instrumentos padrão usados na psicologia, a autoestima das mesmas.

Portanto, mais do que uma pergunta de pesquisa, mas, aquilo que não podemos observar (nem sequer de forma indireta ou através de proxies como no exemplo mencionado anteriormente) não pode ser pesquisado. Sobre o método a ser escolhido para testarmos a hipótese apresentada podemos afirmar que cada método e técnica de pesquisa fornece uma perspectiva diferente do mundo social, e alguns aspectos do mundo social só podem ser atingidos com um método.

Em pesquisas com questões que envolvem relações causais, por meio das quais são testadas hipóteses, pressupõem o uso dos métodos quantitativos de forma que se torna possível verificar se determinadas variáveis (independentes e dependente) andam juntas e qual

o sentido e a força da relação entre elas: se unidirecional ou recíproco e se é obra do acaso ou possui significância estatística, isto é, se possui uma alta probabilidade de ocorrer em escalas maiores quando a pesquisa for amostral. (Ramos 2013).

As pesquisas quantitativas permitem dimensionar quais causas são mais fortes e organizar de maneira hierárquica, sempre em termos probabilísticos e nunca afirmando que a relação identificada acontece com 100% de certeza. Sempre há uma fração de poder explicativo que não é contemplada pelo conjunto das variáveis consideradas. Isto é, em modelos explicativos (causais) estatísticos sempre haverá uma porção da variação da variável que está sendo explicada (variável dependente) que não será elucidada pelo conjunto das variáveis explicativas (independentes) incluídas no modelo.

Já questões que envolvem processos ou interrogações sobre representações sociais, por exemplo, não podem ser respondidas com uso de métodos quantitativos. Nesse caso é recomendável utilizar uma análise qualitativa que irá tratar de causas ou motivações em termos de um conjunto de possíveis causas sem poder levantar uma hierarquia das mesmas ou poder explicativo individual de cada uma. Quando uma pesquisa qualitativa é encerrada o pesquisador possui consigo um conjunto de hipóteses a serem testadas quantitativamente, e não será possível classificar as causas apresentadas.

Portanto, é possível resumidamente classificar o uso dos métodos quantitativos para análise de problemas da realidade social serve para três propósitos básicos, os quais podem estar presentes num mesmo estudo ou separadamente em estudos diferentes:

- a) Descrever e/ou comparar características de grupos sociais, realidades, contextos ou instituições.
- b) Estabelecer relações causais. Isto é, verificar os efeitos de variáveis em outras, suas magnitudes particulares e o efeito em bloco de uma série de variáveis independentes em outra que é a dependente.
- c) Inferir resultados para uma população a partir de resultados obtidos em uma amostra (estatisticamente representativa).

As pesquisas que possuem como objetivo central responder perguntas devem fazer comparações entre diferentes variáveis, para que isso ocorra o pesquisador deve coletar informações (dados sobre a realidade) com uma relação ou um conjunto de relações, oriundas da teoria.

Nesse sentido a(s) hipótese(s) devem ser definidas de uma forma que permitirá ao pesquisador rejeitá-la(s) como não verdadeira(s) se a evidência não pode ser encontrada para

suportar as predições. O processo termina quando os achados empíricos reforçam ou mudam o conhecimento sobre a relação original.

Portanto, um trabalho científico de qualidade deve possuir uma pergunta de pesquisa objetiva, um método claro, hipóteses que possam ser comprovadas (ou rejeitadas) através da aplicação do método científico escolhido e um referencial teórico que embase a discussão e mostre a relevância da pesquisa.

Nessa pesquisa a pergunta que norteia as ações é: Quem são os stakeholders, quais são seus atributos e qual sua relação com os atributos organizacionais de cooperativas ?

Para compreender quais são os stakeholders das cooperativas iremos utilizar a metodologia proposta por Freeman (1994) para identificação dessas partes interessadas. Os seus atributos iremos identificar utilizando a teoria apresentada por Mitchell et al. (1997), assim identificando os atributos de urgência, poder e legitimidade e assim compreendendo se eles possuem um ou mais atributos determinar qual a categoria do stakeholder analisado. Por fim, o trabalho irá analisar se o comportamento desses stakeholders muda de acordo com os atributos organizacionais das cooperativas e assim testar as duas hipóteses.

Para compreender o funcionamento de uma organização apresentada iremos analisar alguns atributos organizacionais como o tamanho organização (número de cooperados), idade da organização e legitimidade perante seus stakeholders. A análise foi feita conforme a literatura apresentada por Mitchell et al. (1997), onde são três as influências que um stakeholder pode ter sobre a organização: poder, legitimidade e urgência e classificar esses stakeholders conforme esses atributos são identificados, sejam sozinhos ou combinados.

Os estudos referentes à teoria dos stakeholders deixa clara a necessidade de se olhar o conjunto das interações e observar todos os aspectos sem perder a objetividade (Freeman, 1984; Freeman, 1994). Inicialmente é necessário identificar quais são esses stakeholders, para isso foram utilizadas algumas perguntas (Freeman, 1994) e somente com os stakeholders mapeados é que podemos identificar como são realizadas as interações.

Uma abordagem das partes interessadas se inclina para estudos sobre gestão estratégica. O olhar sobre essa gestão faz com que gestores das organizações mantenham ciência das relações dos seus stakeholders para reconhecer e gerenciar seus interesses estrategicamente (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010). Estudos têm confirmado o impacto positivo de uma gestão eficaz das partes interessadas sobre a competitividade e desempenho (Harrison et al., 2010; Tantalo e Priem, 2016). Foi apresentado anteriormente que a heterogeneidade dos interesses das partes interessadas faz com que seja necessário um equilíbrio no momento da tomada de decisão sobre como agir com cada stakeholder, tornando



assim esse comportamento com cada parte interessada essencial para uma boa gestão. (Bridoux & Stoelhorst, 2014; Tantaló e Priem, 2016).

Mitchell et al. (1997), argumenta que a teoria da saliência das partes interessadas foi desenvolvida para ajudar as organizações a identificar “quem e o que realmente conta” para priorizar reivindicações das partes interessadas (Agle et al., 1999; Laplume, Sonpar e Litz, 2008).

É possível identificar esses stakeholders que possuem relevância para organização com perguntas objetivas e que permitam compreender as diversas zonas de influências que os stakeholders podem afetar. Freeman (1984) afirma que é essencial que a identificação dos stakeholders ocorra da forma mais próxima da realidade, tendo em vista que apenas compreendendo quem são e o realmente ocorre nas interações é que será possível identificar como cada parte interessada dialoga com a organização.

Portanto, após identificar os stakeholders e compreender suas interações, o próximo passo é verificar através de inferências estatísticas se a percepção dos stakeholders variam conforme os atributos organizacionais. Entende-se atributos organizacionais as características da entidade estudada. São exemplos de atributos organizacionais, por exemplo, o tempo de vida da organização, o número de funcionários, sua receita anual, etc. Os atributos são informações quantitativas que podem influenciar na percepção da parte interessada junto à organização.

**Hipótese 1: As percepções dos atributos de stakeholders variam positivamente conforme os atributos organizacionais.**

Retornando à reflexão sobre identificar “quem e o que realmente importa”, Mitchell et al. (1997) propôs a teoria da saliência das partes interessadas. Para isso são apresentados três critérios objetivos que permitiriam ao gestor visualizar de uma melhor forma a disposição hierárquica de seus stakeholders: poder, legitimidade e urgência.

Tal classificação foi proposta para suprir a lacuna de uma alternativa de análise sobre a percepção e ação dos stakeholders de forma mensurável e objetiva. Com os resultados obtidos após a classificação dos stakeholders poderão ser utilizados para determinar como a organização pode agir em determinada tomada de decisão que envolva um stakeholder específico. Outra interpretação é de que todas as partes interessadas devem ser tratadas igualmente na tomada de decisões, não importa qual seja sua relevância para a organização (Epstein e Widener, 2011).

A Cultura Organizacional é utilizada para compreender as ações internas e externas de uma organização e é utilizada para uma organização se diferenciar de outras. A compreensão da cultura da organização pode auxiliar no planejamento estratégico da organização e definição da missão, visão, valores e seu papel em relação às diversas esferas da sociedade.

Schein (2010) apresenta que a cultura forma-se através de interações espontâneas onde através da crença em um líder são determinadas práticas em conjunto. O líder possui o poder de comandar o comportamento dos membros da organização e mudar comportamentos de acordo com as mudanças presentes no ambiente interno e externo.

As abordagens sobre maneiras de se identificar características da cultura de uma organização podem levar em conta um ou mais elementos para a construção de sua hipótese e desenvolvimento de sua análise. Aspectos relacionados às crenças, mitos e normas são exemplos de pontos que possuem relevância dentro da organização e por consequência modelam a cultura organizacional.

Portanto, compreendendo que comportamentos e práticas de uma organização podem variar de acordo com a cultura organizacional podemos utilizar a mesma para moderar a análise da percepção dos atributos de um stakeholder.

**Hipótese 2: A relação entre percepções dos atributos de stakeholders e atributos organizacionais é moderada positivamente pela cultura organizacional.**

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA: COOPERATIVAS E COOPERATIVISMO.

O conceito de cooperativismo no Brasil é regido pela Lei Nº 5.764 de 1971 que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. No art. 1º fica estabelecido que se caracteriza cooperativismo a atividade decorrente de iniciativas ligadas ao sistema cooperativo, originárias de setor público ou privado, isoladas ou coordenadas entre si, desde que reconhecido seu interesse público.

O cooperativismo do século XX e XXI surge para formalizar uma prática que é vista desde o início da civilização, tendo elementos em tribos indígenas e em civilizações antigas como os babilônios (Bialoskorski 2006). No período em que ocorreu a revolução industrial a sociedade começou a se tornar predominantemente urbana com o trabalho deixando de ser artesanal e se tornando assalariado. Novos problemas surgem nessa sociedade como a centralização dos meios de produção e ausência de emprego para todos os trabalhadores que estão em busca de emprego.

O cooperativismo da sociedade capitalista então surge como uma resposta ao capitalismo e ao modelo industrial. A experiência ocorrida na fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (Rochdale Society of Equitable Pioneers) é indicada como o início do modelo cooperativista moderno onde surge uma opção ao sistema assalariado que predominava nas sociedades urbanas.

Os operários de Rochdale se organizaram para garantir a todos os trabalhadores da indústria de tecelagem em que trabalhavam condições mínimas de vida. Foi desenvolvido um estatuto onde possuíam como objetivo: a) formação de capital para emancipação dos trabalhadores mediante economias realizadas com a compra em comum de gêneros alimentícios; b) construção de casas para fornecer habitação a preço de custo; c) criação de estabelecimentos industriais e agrícolas com duplo objetivo: produzir direta e economicamente tudo o que fosse indispensável aos operários desempregados ou que recebiam baixos salários; d) educação a luta contra o alcoolismo; e) comercialização (compra e venda) somente a dinheiro, para que os cooperados só assumissem compromissos dentro de suas possibilidades orçamentárias, e evitando o crédito, que considerava um “mal social”. f) Cooperação integral.

O cooperativismo veio para contrapor as desigualdades provocadas pela livre concorrência e exploração de mão-de-obra, hoje o que se vê é o cooperativismo como forma

de inclusão social, ou grupo de pequenos se torna grande quando formam uma cooperativa e a cooperativa concorre no mercado com as grandes corporações.

Para o desenvolvimento da prática do cooperativismo no Século XXI, século tomado pelas inovações tecnológicas, novas técnicas de gestão e sobretudo a velocidade de informação cada vez maior, a capacitação dos executivos e profissionais, bem como dos cooperados, vem se tornando premissa básica para que os resultados sejam alcançados. É de suma importância que os líderes cooperativistas percebam esta nova realidade, mas que não percam de vista os cooperados e o entorno social em que a cooperativa está inserida (Sales 2010).

No contexto brasileiro, o cooperativismo tem sido objeto de estudo e desenvolvimento desde 1932, quando foi sancionada a lei básica que regulamentou a prática do cooperativismo no país e estimulou o Poder Público a promover ações para redução das desigualdades nas atividades agrícolas (Pinho, 1996). Atualmente, a legislação que rege o cooperativismo no Brasil é a Lei nº 5.764 de 1971, que trata das cooperativas em geral, e a Lei nº 9.867 de 1999, que criou e normatizou as cooperativas especiais destinadas a auxiliar pessoas em situação de desvantagem a se inserirem no mercado (Freitas et al., 2019).

O cooperativismo tem se mostrado uma alternativa para a promoção da inclusão social e redução das desigualdades, tendo em vista seus valores e princípios pautados na solidariedade, democracia, transparência e equidade (Fernandes et al., 2019). As cooperativas têm um papel importante na geração de emprego e renda, além de promoverem a capacitação e educação de seus associados, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico e social das comunidades onde estão inseridas (Nogueira et al., 2020).

O cooperativismo no Brasil apresenta uma ampla heterogeneidade que reflete principalmente em aspectos regionais, sendo influenciado por imigrantes alemães, italianos e japoneses que residiam nas regiões Sul e Sudeste. Esses grupos já possuíam experiências no campo do associativismo, o que lhes permitiu organizar-se em torno de sua produção e trazer consigo filosofias do cooperativismo (Buttenbender, 2009).

Apesar do caráter democrático e participativo das cooperativas, essas organizações enfrentam desafios relacionados à governança. A falta de engajamento e desinteresse dos associados pode ameaçar a existência da cooperativa, aumentando o risco de ingovernabilidade. Para garantir a efetividade da governança, é necessário o envolvimento não apenas dos associados, mas também dos setores políticos e administrativos da cooperativa, como órgãos de direção, gerentes e funcionários (Souza et al., 2020).

A promoção da governança é uma preocupação constante das cooperativas, visto que ela é essencial para a manutenção do equilíbrio e da estabilidade organizacional. A governança efetiva é uma condição necessária para a promoção de valores como solidariedade, transparência, democracia e equidade, que são fundamentais para o sucesso da cooperativa como uma organização democrática e participativa (Buttenbender, 2009).

Segundo Costa et al. (2018), o cooperativismo tem uma importante contribuição social e econômica no Brasil. As cooperativas são capazes de gerar empregos, renda e desenvolvimento local, além de promover a inclusão social e melhorar as condições de vida dos seus associados. Porém, a falta de conhecimento e informação sobre o cooperativismo ainda é um desafio a ser superado para a sua ampliação no país.

A relação entre cidades inteligentes e cooperativas é um tema recente na literatura, mas já desperta interesse de alguns estudos. De acordo com Lee e Kim (2020), as cooperativas podem ter um papel importante no desenvolvimento de cidades inteligentes, atuando em áreas como transporte, energia, habitação e agricultura, e utilizando as tecnologias da informação e comunicação (TIC) para aprimorar seus serviços e integrá-los com as demandas das cidades inteligentes. Além disso, as cooperativas podem promover uma cultura colaborativa entre cidadãos e administração pública, estimulando a participação ativa da população na gestão urbana e contribuindo para a construção de cidades mais inclusivas e sustentáveis.

O desenvolvimento de cidades inteligentes tem se mostrado uma importante tendência para alcançar um desenvolvimento urbano sustentável. Nesse sentido, a relação entre cidades inteligentes e cooperativas tem sido estudada como uma forma de promover a criação de valor para o desenvolvimento sustentável das cidades. De acordo com Bilello e Guerrieri (2019), as cooperativas podem ser vistas como uma forma de promover a economia social e solidária nas cidades inteligentes, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e a sustentabilidade urbana. Essa relação pode ser vista como uma via de mão dupla, já que as cidades inteligentes podem fornecer um ambiente propício para o crescimento das cooperativas, ao mesmo tempo em que as cooperativas podem contribuir para a criação de uma cidade mais inteligente.

Dameri e Rosenthal-Sabroux (2015) destacam a importância da criação de valor em uma cidade inteligente, uma vez que essa é uma das principais motivações para o desenvolvimento de projetos de cidades inteligentes. As cooperativas podem desempenhar um papel importante nesse processo, já que a sua natureza colaborativa e o seu foco em soluções inovadoras podem contribuir para a criação de valor em uma cidade inteligente. Hamdi e

Storper (2018) afirmam que as cooperativas podem ser vistas como uma forma de inovação social, uma vez que elas buscam soluções colaborativas para resolver problemas em suas comunidades.

Dessa forma, a relação entre cidades inteligentes e cooperativas pode ser vista como uma oportunidade para o desenvolvimento de soluções inovadoras e colaborativas para os desafios urbanos, contribuindo para a criação de valor e o desenvolvimento sustentável das cidades. A cooperação e a colaboração entre as cooperativas e as cidades inteligentes podem levar a um desenvolvimento mais equilibrado e justo, promovendo a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos

## 4.2 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa consiste em uma análise quantitativa da percepção dos agentes observados em relação a seus stakeholders a luz da teoria apresentada. Foi solicitado à Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), listagem de cooperativas vinculadas à entidade. Foi entregue em formato de planilha a relação com 648 cooperativas ativas, contendo nome, área de atuação e e-mail para contato. Vale ressaltar que em sua base de dados a OCB atualmente são 4.880 cooperativas cadastradas, mas nem todas ativas, ou com contato.

Após a coleta foi enviado formulário online para todos os contatos mapeados via e-mail e ao todo foram 117 respondentes que concluíram o formulário com dados válidos, assim foram coletadas informações sobre a organização (atributos organizacionais) e suas percepções sobre as partes interessadas que interagem no entorno. Assim, com as informações coletadas foram aplicadas inferências estatísticas no modelo bayesiano nas respostas visando testar as hipóteses e buscar responder a pergunta de pesquisa proposta.

Segundo Richardson (1989), o método de pesquisa quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação utilizando de inferências estatísticas desde as mais simples até as mais complexas. Ele afirma também que este modelo de pesquisa é normalmente utilizado em estudos descritivos, esses que propõem investigar “o que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno a partir da movimentação das variáveis selecionadas.

Hyman (1967), propõe que a melhor técnica de pesquisa para coletar as informações necessárias em pesquisas quantitativa-descritivas é a aplicação de um survey (questionário). As coletas dos dados necessários habitualmente nestes estudos são realizadas através de questionários e entrevistas. Esses que apresentam variáveis distintas e com relevância para pesquisa. Seu resultado é apresentado através de gráficos e tabelas combinados ao texto.

Na presente imagem, é possível discernir um exemplo evidente da afirmação de caracterização do respondente e das cooperativas estudadas. Através da análise visual, pode-se observar elementos que indicam características distintivas dos respondentes e das cooperativas envolvidas no estudo em questão. Dentre tais elementos, destacam-se aspectos como a composição demográfica dos respondentes, a estrutura organizacional das cooperativas, bem como possíveis indicadores de desempenho e práticas de governança adotadas. Essa afirmação de caracterização visual representa um primeiro passo para uma análise mais aprofundada da pesquisa, permitindo a identificação preliminar de padrões, tendências e particularidades das cooperativas e dos respondentes selecionados.

8. Há quanto tempo você trabalha na cooperativa ? \*

---

9. Qual a idade de atuação (formal e informalmente) da cooperativa ? \*

---

Figura 4 - Afirmação de identificação da percepção de poder do stakeholder.

Fonte: De autoria própria (2022)

Na figura acima é possível observar um exemplo da afirmação de caracterização do respondente e das cooperativas estudadas. Pode-se observar elementos que indicam características distintivas dos respondentes e das cooperativas envolvidas no estudo em questão. Dentre tais elementos, destacam-se aspectos como idade, sexo e nível de escolaridade do respondente e referente as cooperativas anos de atuação da cooperativa, número de cooperados e acordos. As questões de caracterização representam um primeiro passo para uma análise mais aprofundada da pesquisa, permitindo a identificação preliminar de padrões, tendências e particularidades das cooperativas e dos respondentes selecionados.

17. Ações do Governo Federal podem paralisar as atividades da organização.

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo e nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

Figura 4 - Afirmação de identificação da percepção de poder do stakeholder.

Fonte: De autoria própria (2022).

Na presente imagem, pode-se observar um exemplo elucidativo da afirmação de identificação da percepção de poder do stakeholder. O conjunto de questões que formam essa composição busca aprofundar a análise da percepção das saliências dos stakeholders, englobando aspectos como a identificação da atuação dos atores-chave, a natureza de suas relações e o impacto exercido sobre a organização. Através dessa abordagem metodológica, busca-se um entendimento mais completo e embasado sobre a dinâmica do poder, legitimidade e urgência e suas implicações no contexto do stakeholder.

71. A organização esta aberta para receber proposta inovadoras de todos os cooperados.

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Concordo Totalmente
- ☐ Concordo
- ☐ Não concordo e nem discordo
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo Totalmente

Figura 5 - Afirmação de identificação da percepção de poder do stakeholder.

Fonte: De autoria própria (2022).



A figura acima ilustra um exemplo de afirmação de identificação da percepção sobre a cultura organizacional, utilizando o conceito dos pólos contrastantes como referência. Esses pólos contrastantes (Quinn e Rohrbaugh, 1983) podem ser observados através de símbolos, comportamentos e interações entre os membros da organização, fornecendo indícios sobre a percepção da cultura organizacional no contexto em questão.

O objetivo deste trabalho não se concentrou em categorizar a cooperativa em um dos pólos contrastantes, mas sim em identificar a tendência positiva em relação às práticas vinculadas a esses pólos. Dessa forma, foi adotada uma abordagem que busca captar a inclinação e a percepção geral dos respondentes em relação à cultura organizacional, em vez de uma categorização rígida. Essa mesma percepção de inclinação, ao invés de categorização, também foi aplicada nas questões referentes à percepção dos stakeholders, proporcionando uma compreensão mais abrangente e flexível das dinâmicas de poder e influência presentes no contexto estudado.

Em conclusão, todas as questões relacionadas à identificação da percepção sobre a cultura organizacional e à percepção dos stakeholders podem ser consultadas no apêndice desta obra. O apêndice contém uma compilação completa das questões utilizadas para investigar esses aspectos, fornecendo uma visão aprofundada e detalhada do conjunto de dados coletados e da metodologia adotada neste estudo.

Por fim, os dados coletados foram analisados a partir dos modelos propostos na teoria dos stakeholders, onde o objeto estudado foi o mais alto escalão da organização. O pressuposto teórico que guiou o presente trabalho é necessário identificar quem e o que realmente importa (Mitchell, Agle e Wood, 1997) e a partir dos seus atributos, ou seja, compreender se há uma tendência positiva ao conjunto de saliências poder, legitimidade e urgência. Por fim, o modelo proposto inclui a cultura organizacional como parte e através da teoria dos pólos contrastantes identificar se há tendência relação entre a relevância dada aos stakeholders e a inclinação a algum modelo de cultura organizacional presente nas afirmações.

Portanto, além das variáveis dependentes (percepção dos gestores sobre a saliência dos stakeholders) e independentes (características do respondente e atributos organizacionais) a pesquisa possuirá a cultura organizacional como variável moderadora das interações.

#### 4.3 VARIÁVEIS DEPENDENTES, INDEPENDENTES E MODERADORAS.

Coletadas através da aplicação de um questionário (*survey*) online, as variáveis independentes são as características ou fatores que são manipulados ou controlados pelo pesquisador em um experimento ou estudo científico. Elas são chamadas de independentes porque não são afetadas ou influenciadas pelas outras variáveis envolvidas no estudo.

As variáveis independentes podem ser de diferentes tipos, como por exemplo variáveis categóricas (como gênero ou grupo experimental), variáveis numéricas (como idade ou dose de um medicamento), variáveis temporais (como o tempo de exposição a um estímulo) e muitas outras. O conhecimento das variáveis independentes é fundamental para a elaboração e condução de estudos científicos, pois permite que os pesquisadores controlem e manipulem as variáveis que estão sendo estudadas.

As variáveis dependentes, são as características ou medidas que são influenciadas ou afetadas pelas variações ou manipulações em outras variáveis, chamadas de variáveis independentes. Em outras palavras, as variáveis dependentes são resultados ou efeitos que estão sendo estudados ou observados em um experimento ou pesquisa, as variáveis dependentes podem ser medidas de diferentes formas, como por meio de testes psicológicos, questionários, exames clínicos, observações comportamentais, entre outros métodos. O conhecimento das variáveis dependentes é fundamental para a elaboração de estudos científicos, pois permite avaliar os efeitos das variáveis independentes e determinar as relações entre elas.

Para a pesquisa em questão, foram submetidas ao participante declarações por meio de um questionário online, as quais abrangem fatos relevantes à realidade da organização por meio de situações objetivas. Tal procedimento possibilitou compreender a natureza da relação da organização com suas partes interessadas. A análise teve como objetivo compreender a dinâmica dessas interações com base na teoria das saliências das partes interessadas, a qual foi previamente abordada neste estudo e é representada na figura 2.

Para todas as cooperativas foi apresentado um grupo de seis stakeholders escolhidos de acordo com os seguintes critérios:

1. Governo Federal: Faz o gerenciamento da legislação específica que regula a atuação da organização.
2. Governo Estadual e Municipal: Atua em questões como emissão de licenças e permissões determinantes para atuação da organização.

3. Organizações concorrentes do setor: Pela necessidade inevitável da organização de lidar com a concorrência.
4. Fornecedores de serviços e matéria prima: As cooperativas, mesmo as de serviços culturais, necessitam de serviços primários e em alguns casos matérias prima. para execução das atividades
5. Sociedade Civil não organizada: A relação com a sociedade em modo geral, pensando que a cooperativa está inserida em um meio social e que este pode influenciar na dinâmica da cooperativa.
6. Demais cooperados da entidade: Nesse caso, o stakeholder é mais claro, pois todos os cooperados estão diretamente ligados à dinâmica do cotidiano da cooperativa.

Na literatura dos stakeholders é apresentada a máxima de que a teoria da saliência das partes interessadas (Mitchell, Agle e Wood, 1997) foi desenvolvida para ajudar as organizações a identificar “quem e o que realmente conta”. Analisando de uma maneira genérica é possível criar uma relação entre qualquer grupo social, grupo político, etc a uma organização. Porém, é necessário que sejam identificados os grupos que realmente possuem relação constante e de grande importância a organização e acima de tudo bem classificados e identificados.

A escala Likert é frequentemente utilizada para pesquisas quantitativas. A história da construção de escalas de mensuração tem como trabalho seminal o estudo de Rensis Likert, publicado em 1932. (Dalmoro e Vieira, 2013).

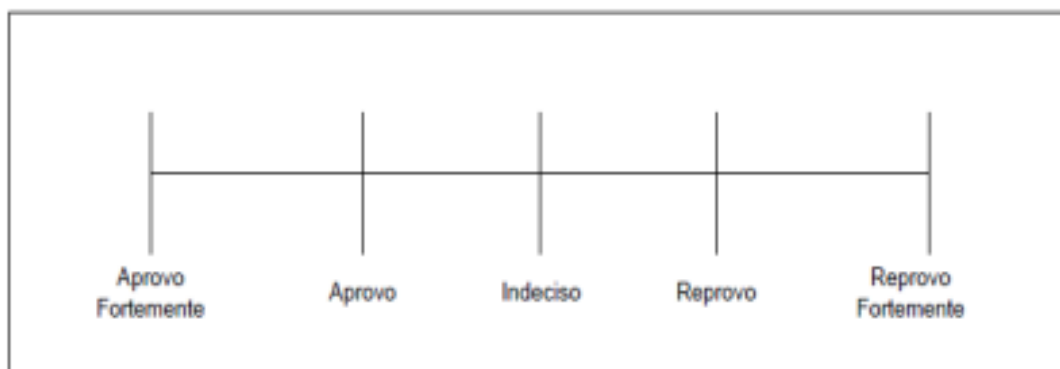


Figura 6 - Modelo de escala desenvolvido por Likert (1932)

Fonte: Adaptado de Dalmoro e Vieira (2013 p.163)

Não há consenso sobre qual o número de opções dentro da escala (Preston e Coleman 2000). Cada uma das diferentes formas de estruturar uma escala de mensuração altera a percepção do respondente. A variação no número de itens da escala originalmente proposta por Likert tem fomentado inúmeras discussões sobre a escolha da escala a ser utilizada. Ao analisar um objeto, o respondente processa mentalmente as informações disponíveis e suas respostas podem estar sujeitas às influências que comprometem a validade das medidas utilizadas.

Tourangeau e Rasinski (1988) colocam que a resposta de uma escala envolve um processo mental de quatro estágios, nos quais o respondente: (1) interpreta o item, (2) recupera pensamentos e sentimentos relevantes, (3) formula um julgamento baseado nestes pensamentos e sentimentos, e (4) seleciona uma resposta. Assim, com o questionário possuindo um número significativo de perguntas estender demais a escala pode atrapalhar no momento momento de formular o julgamento devido ao cansaço da leitura.

Portanto, o uso de uma escala com muitos pontos pode não prover uma base de dados válida para a realização de inferências estatísticas, visto que, de acordo com o tamanho da amostra, pode resultar em uma dispersão entre os respondentes, e curvas fora dos padrões normais, limitando o uso de alguns testes estatísticos. Na escala clássica de cinco pontos temos como pontos positivos a existência de um ponto neutro (decorrente das escalas ímpares), nível de confiabilidade adequado e se ajusta aos respondentes com diferentes níveis de habilidade. Como desvantagem temos que a escala é mais longa que a escala de três pontos. Porém na escala de três pontos temos como desvantagem a pouca discriminação e na escala de sete pontos Exige uma grande quantidade de casos (respondentes) para inferências, o que pode se tornar um problema (Dalmoro e Vieira 2013).

No questionário utilizado no estudo em questão, optou-se pela utilização de uma escala de cinco pontos, contendo um ponto neutro, a fim de permitir a avaliação das afirmações por parte dos respondentes. As afirmações foram formuladas de modo a retratar situações cotidianas vivenciadas pela organização em questão. Com relação à análise da saliência de poder dos stakeholders, foram selecionadas três palavras que procuram evidenciar como ocorre a influência destes atores. Inicialmente, questionou-se de que maneira a ação do stakeholder em questão pode influenciar a cooperativa, seguido pela avaliação de como suas ações podem interferir de forma negativa e, por fim, se seria possível que suas atitudes pudessem paralisar as atividades da cooperativa.

No processo de identificação da saliência (Mitchell, Agle e Wood, 1997) da legitimidade (*legitimacy*), a análise consistiu em avaliar se o stakeholder em questão

apresentava os atributos necessários para se posicionar e sugerir questões relevantes dentro do contexto organizacional. Em seguida, os respondentes emitiram sua opinião acerca da correção, desejabilidade e adequação das ações adotadas pela parte interessada. Por fim, procedeu-se à avaliação do grau de respeito que a parte interessada em questão recebe por parte de todo o conjunto de stakeholders.

No âmbito da análise organizacional (Pettigrew, 1979), considera-se relevante avaliar a saliência e urgência das demandas apresentadas pelos stakeholders de uma cooperativa. Com essa finalidade, propõe-se uma abordagem metodológica em que os respondentes são convidados a analisar a velocidade de resposta às demandas e a identificar a ocorrência de impactos negativos caso haja atrasos na resolução das mesmas. Ademais, busca-se mensurar a necessidade de criação de uma área administrativa específica destinada a gerenciar o relacionamento com o stakeholder em questão.

Para compor o questionário e fazer parte da análise da organização foi utilizado como variável moderadora a cultura organizacional. Conforme apresentado anteriormente, a análise da cultura organizacional serve para definir as fronteiras de uma organização – cria distinção entre uma organização e as outras, auxiliando na definição da missão da organização e seu papel em relação ao meio ambiente (Pettigrew, 1979).

A análise é baseada na teoria dos eixos de pólos opostos (Quinn e Rohrbaugh, 1983). Foi aplicada ao respondente quatro questões para medir quantitativamente com qual dos quatro pólos a organização mais se aproxima: cultura de apoio, de inovação, de objetivos/racional e regras/burocrática. Assim, organizações que possuem cultura organizacional distintas possuirão análises a partir de suas reais perspectivas. Tal como nas perguntas que envolvem o mapeamento das saliências dos stakeholders foi também utilizado escala Likert de cinco pontos.

Com o intuito de mensurar a aproximação da organização a determinados polos culturais, foram apresentadas no questionário duas frases contendo características vinculadas às ações do polo em questão. No que se refere ao polo cultural de apoio, foram expostas informações relacionadas à flexibilidade e valorização do relacionamento e da confiança dentro da organização. Em relação ao polo cultural de inovação, as afirmações avaliaram se a cooperativa estava aberta ao recebimento de novas propostas por parte de todos os cooperados e se esta possuía abertura para mudanças.

Quanto à cultura de objetivos/racional, a mensuração abordou aspectos relativos ao formalismo dos processos e à valorização da produtividade e do desempenho. Por último, para mensurar a aproximação ao polo cultural de regras/burocráticas, foi afirmado que a

organização deveria promover o respeito às regras e à hierarquia, além de compreender que a estabilidade e o controle interno são pontos estratégicos da organização.

Tal abordagem metodológica se mostra relevante para a análise organizacional, uma vez que permite avaliar em que medida a cooperativa se aproxima ou se afasta de determinados polos culturais e, assim, identificar pontos de melhoria e oportunidades de desenvolvimento (Quinn e Rohrbaugh, 1983). Com base nessas informações, a organização pode adotar estratégias e práticas que favoreçam a promoção de uma cultura organizacional mais alinhada aos seus objetivos e valores.

#### 4.4 MODELO ESTATÍSTICO

Para testar as hipóteses apresentadas anteriormente, foi empregado um modelo de regressão Bayesiano (Gelman, Carlin, Stern, Dunson, Vehtari & Rubin, 2013; McElreath, 2020). Por conta da variável independente ser uma escala Likert que provavelmente violou o pressuposto de equidistância entre os valores ordinais, o modelo adotado foi adotado o modelo de regressão ordinal, na qual a variável dependente é modelada com uma distribuição categórica onde cada valor possível possui sua própria constante (taxa basal).

Por fim, foi utilizado como software estatístico o Stan (Carpenter, Gelman, Hoffman, Lee, Goodrich, Betancourt, Brubaker, Guo, Li & Riddell, 2017). Stan é uma linguagem de programação probabilística onde é possível especificar qualquer modelo e suas partes constituintes de maneira simples e flexível. Stan é usado por muitos pesquisadores, já foi citado e usado por papers de periódicos como Nature e Science, e possui mais de 5 mil citações.

## 5 RESULTADOS

Durante o período de agosto de 2022 a fevereiro de 2023, foram coletadas 122 respostas por meio de formulários enviados por e-mail para todos os contatos disponíveis fornecidos pelo Sistema OCB. Dentre as respostas, 117 foram consideradas válidas, enquanto cinco foram excluídas devido a respostas não válidas em relação ao nome dos respondentes e da cooperativa, ou por uma cooperativa ter respondido o formulário duas vezes, sendo a segunda resposta considerada a primeira excluída.

Embora não tenham sido incluídas no modelo estatístico proposto, algumas informações relevantes sobre os respondentes podem ser destacadas para enriquecer a discussão. Em média, os respondentes possuem 10 anos de experiência na organização, o que pode indicar um certo grau de estabilidade e conhecimento da cultura organizacional. Além disso, é notável que 82% dos respondentes possuem formação superior ou pós-graduação, o que sugere um nível educacional mais elevado e possivelmente maior capacidade de análise do questionário e assim uma tendência a dados mais seguros.

Além disso, é importante ressaltar que a maioria dos respondentes (67% do total) são do sexo feminino, sugerindo uma crescente participação feminina no setor cooperativista ou na própria organização pesquisada. Finalmente, o cargo dos respondentes também foi investigado, sendo observado que 68 respostas indicaram que os entrevistados ocupam cargos de alto escalão, como presidente, diretor-presidente ou vice-presidente, enquanto 22 responderam ser diretores, indicando que a maioria dos entrevistados é composta por indivíduos em posição de liderança na cooperativa.

Outras cinco variáveis independentes coletadas não foram inseridas no modelo, são elas: o tempo que trabalha na cooperativa, o tempo de atuação formal da cooperativa, número de pessoas que trabalham no setor administrativo e média do faturamento dos últimos 3 anos.

Em relação às duas primeiras variáveis citadas anteriormente, foi possível identificar que a média de tempo de trabalho dos respondentes na cooperativa é de 10,4 anos, apresentando uma proximidade com a média de tempo de existência formal da cooperativa, que é de 14 anos. Essa constatação sugere que os respondentes possuem um bom tempo de atuação na organização, o que pode conferir maior conhecimento para expressar suas percepções e características relacionadas à cooperativa.

No que diz respeito ao número de colaboradores do setor administrativo, verificou-se que cada cooperativa, em média, possui 3,8 pessoas envolvidas em atividades cotidianas dessa área. É importante destacar que a moda desse dado foi de 3, o que significa que o valor

mais frequente está muito próximo da média. No que se refere ao faturamento, as respostas apresentaram uma diversidade considerável. A média do faturamento foi de R\$ 807.594,81. Além disso, foi identificado que a mediana do faturamento foi de R\$ 425.000,00.

É importante esclarecer que a mediana é um indicador estatístico que aponta qual é o valor que se encontra exatamente no meio de um conjunto de dados, ou seja, 50% dos dados são inferiores e 50% são superiores a esse valor. Enquanto isso, a moda é o valor que aparece com maior frequência em um conjunto de dados.

A fim de estabelecer o modelo, foi realizada uma etapa preliminar de categorização das variáveis utilizadas, cujas classificações são representadas numericamente na primeira coluna. As variáveis independentes foram identificadas nas colunas 7, 9 e 11, representando, respectivamente, a idade da cooperativa, o número de cooperados e o número de acordos.

Tabela 1: Dados descritivos das variáveis independentes.

	idade_geral	numero_cooperados	acordos
Valid	117	117	117
Missing	0	0	0
Mean	14.675	65.197	35.188
Std. Deviation	12.461	77.587	351.071
Minimum	4.000	6.000	0.000
Maximum	54.000	360.000	3800.000
33.33th percentile	9.000	28.000	1.000
66.67th percentile	14.000	53.000	3.000

Fonte: dados da pesquisa elaborada pelo próprio autor (2023).

Conforme exposto na tabela acima é possível observar que no que diz respeito à "idade\_geral" que a média é de aproximadamente 14,68 anos, com um desvio padrão de 12,46, indicando uma dispersão considerável dos dados. A faixa de valores variou de 4 a 54 anos, evidenciando a existência de cooperativas com diferentes períodos de existência. Os valores do primeiro quartil (25%) e do terceiro quartil (75%) foram estimados em 7 e 15 anos, respectivamente, sugerindo que a maioria das cooperativas analisadas possuem idades compreendidas neste intervalo.

No que se refere a variável "número\_cooperados", a média aproximada foi de 65,20, com um desvio padrão de 77,59, evidenciando uma variabilidade significativa nos dados. O intervalo mínimo e máximo de cooperados foi de 6 a 360, indicando uma amplitude



considerável na quantidade de membros das cooperativas estudadas. Os valores do primeiro quartil (25%) e do terceiro quartil (75%) foram estimados em 21 e 64 cooperados, respectivamente, sugerindo que a maioria das cooperativas analisadas possui um número de membros dentro dessa faixa.

No caso do número de "acordos", constatou-se uma média aproximada de 35,19, acompanhada de um desvio padrão de 351,07, o que indica uma dispersão considerável nos dados. A quantidade de acordos apresentou uma variação significativa, variando de 0 a 3800. Os valores do primeiro quartil (25%) e do terceiro quartil (75%) foram estimados em 0 e 5 acordos, respectivamente, sugerindo que a maioria das cooperativas analisadas possui um número reduzido de acordos.

Essa análise estatística descritiva fornece uma compreensão inicial das características das variáveis independentes no contexto estudado, permitindo uma visão geral das idades das cooperativas, do número de cooperados e da quantidade de acordos. Essas informações são relevantes para a investigação mais aprofundada das relações e dinâmicas presentes no cenário das cooperativas analisadas.

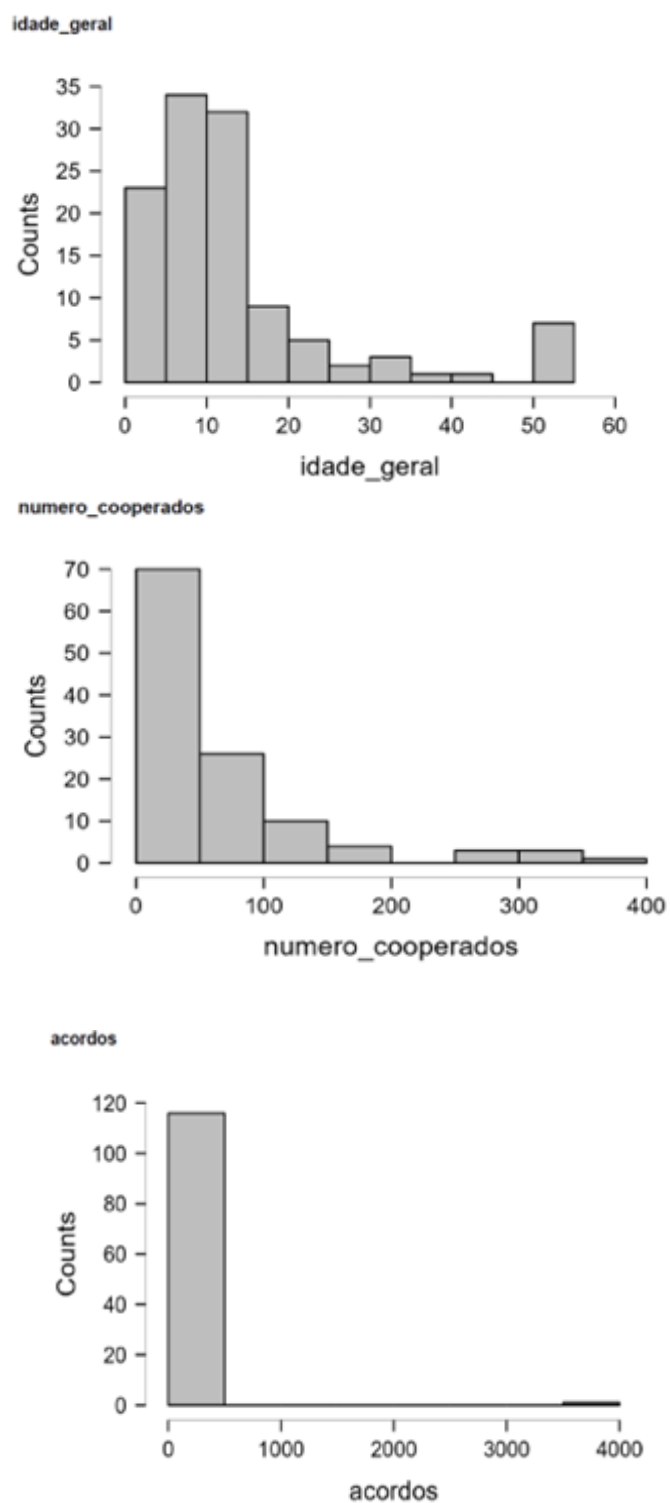


Figura 7 - Distribuição das variáveis independentes

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo próprio autor (2023)

As variáveis dependentes analisadas neste estudo foram a saliência dos stakeholders e a cultura organizacional. A escolha dessas variáveis baseou-se no objetivo de investigar a influência desses elementos nos processos e resultados das organizações. Para mensurá-las, adotou-se a escala Likert de 5 pontos, na qual os participantes puderam escolher entre cinco opções de resposta, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". Essas opções receberam pontuações de -2 a 2, refletindo diferentes níveis de relevância para os stakeholders. A opção neutra, "Não concordo nem discordo", foi atribuída ao valor 0.

Essa abordagem metodológica permite capturar as percepções dos respondentes em relação à importância dos stakeholders e à cultura organizacional. As respostas foram coletadas nas colunas 13 a 67 para a saliência dos stakeholders e nas colunas 67 a 75 para a cultura organizacional. Ao agrupar e analisar essas respostas, é possível obter uma compreensão mais abrangente dos construtos estudados. O agrupamento dessas pontuações nas categorias "stakeholder total" e "cultura total" proporciona uma visão global das percepções dos participantes, contribuindo para a compreensão dos fatores que influenciam os processos e resultados das organizações.

Portanto, o modelo se propõe a analisar e quantificar a relação entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes, com foco na relevância dos stakeholders e na cultura organizacional, utilizando a metodologia de escala likert como base de avaliação.

Tabela 2: Dados descritivos do modelo.

	Mean	MCSE	StdDev	5%	50%	95%	N_Eff	N_Eff/s	R_hat
ip_	-797.099	0.0977914	262.461	-802.041	-796.765	-793.454	720.325	1828.24	101.132
alpha	363.734	0.202808	556.571	-273.082	217.676	156.926	753.134	1911.51	100.345
beta[idade geral]	-0.494811	0.00210351	0.0950023	-0.648263	-0.494444	-0.339401	2039.76	5177.06	100.004
beta[numero_cooperados]	0.0379322	0.000309047	0.0147034	0.0148146	0.0375415	0.0625701	2263.54	5745.02	100.232
beta[acordos]	0.0128297	5	0.00321072	0.0076443	0.0128526	0.0180889	4004.38	10163.4	100.089
sigma	1.191.076	0.00738	0.35391	113.473	119.077	125.094	23.022.322	584.322.892	100.027
tau	1.957.592	0.3639	946.982	836.734	172.884	370.128	6.771.886	17.187.528	10.016
z[1]	0.487984	0.0145374	0.405516	-0.213866	0.505283	105.834	778.113	1974.91	100.128
z[2]	0.466265	0.0141057	0.41758	-0.253838	0.491225	107.067	876.374	2224.3	100.131
z[3]	169.925	0.0214696	0.618028	0.790523	164.994	278.535	828.645	2103.16	0.999876
alpha_j[idade_geral]	129.544	0.0460089	241.981	893.885	129.752	16.931	2766.17	7020.74	0.999711
alpha_j[numero_cooperados]	126.549	0.0616492	304.128	767.509	126.325	177.291	2433.65	6176.77	0.999747
alpha_j[acordos]	323.689	0.0394495	214.274	288.562	323.907	358.261	2950.24	7487.92	10.004

Fonte: dados da pesquisa elaborada pelo próprio autor (2023)

A tabela apresentada mostra os resultados do modelo estatístico Bayesiano e os resultados são apresentados em termos de algumas estatísticas descritivas, incluindo a média,

desvio padrão, MCSE (Mean Standard Error of the Mean), intervalos percentuais (5%, 50%, 95%), eficiência amostral e  $R_{\text{hat}}$ .

A primeira linha refere-se à estatística de log-probabilidade ( $lp_{\text{__}}$ ), que representa a logprobabilidade posterior do modelo dado os dados de entrada. Nesse caso, o valor médio de - 797.294 é observado, com desvio padrão de 2.67 e a log-probabilidade apresentou um valor negativo próximo a zero, que é esperado em um modelo bem ajustado.

O parâmetro alpha representa o intercepto do modelo e possui um valor médio de 3.9. Isso indica que, quando as variáveis idade geral, número cooperados e acordos são iguais a zero, esperase que a relevância dos stakeholders tenha um valor médio de 3.9. O desvio padrão de 6.1 sugere que os valores reais da relevância dos stakeholders podem variar consideravelmente.

As linhas subsequentes correspondem aos parâmetros do modelo. No caso em questão,  $\text{beta}[1]$ ,  $\text{beta}[2]$  e  $\text{beta}[3]$  representam respectivamente as variáveis  $\text{idade\_geral}$ ,  $\text{numero\_cooperados}$  e  $\text{acordos}$ , respectivamente. Os resultados mostram que essas variáveis têm um impacto significativo na variável dependente  $\text{stakeholder\_total}$ . O valor médio de  $\text{beta}[1]$  é - 0.497, indicando uma relação negativa entre a idade geral e a relevância dos stakeholders. Por outro lado,  $\text{beta}[2]$  (0.038) e  $\text{beta}[3]$  (0.013) têm valores positivos, indicando uma relação positiva entre o número de cooperados e o número de acordos com a relevância dos stakeholders. Em outras palavras, à medida que a idade geral aumenta, espera-se que a relevância dos stakeholders diminua. Por outro lado, o aumento do número de cooperados e acordos está associado a um aumento na relevância dos stakeholders.

Além disso, os coeficientes  $\text{alpha\_j}[1]$ ,  $\text{alpha\_j}[2]$  e  $\text{alpha\_j}[3]$  representam os efeitos fixos de cada grupo, considerando a cultura organizacional como variável moderadora. Os resultados mostram que o terceiro grupo tem um impacto fixo significativamente maior na relevância dos stakeholders em comparação com os outros grupos, indicando que a cultura organizacional exerce uma influência moderadora nessa relação.

Os resultados mostram que o terceiro grupo ( $\text{alpha\_j}[3]$ ) possui um valor médio mais alto em comparação com os outros grupos. Isso indica que, considerando a cultura organizacional como variável moderadora, o terceiro grupo tem um impacto fixo maior na relevância dos stakeholders. Sendo por exemplo, no terceiro tercil apresentado o resultado de 35,9, ou seja, valores altos de cultura organizacional proporciona um incremento de 36 pontos na relevância dos stakeholders.

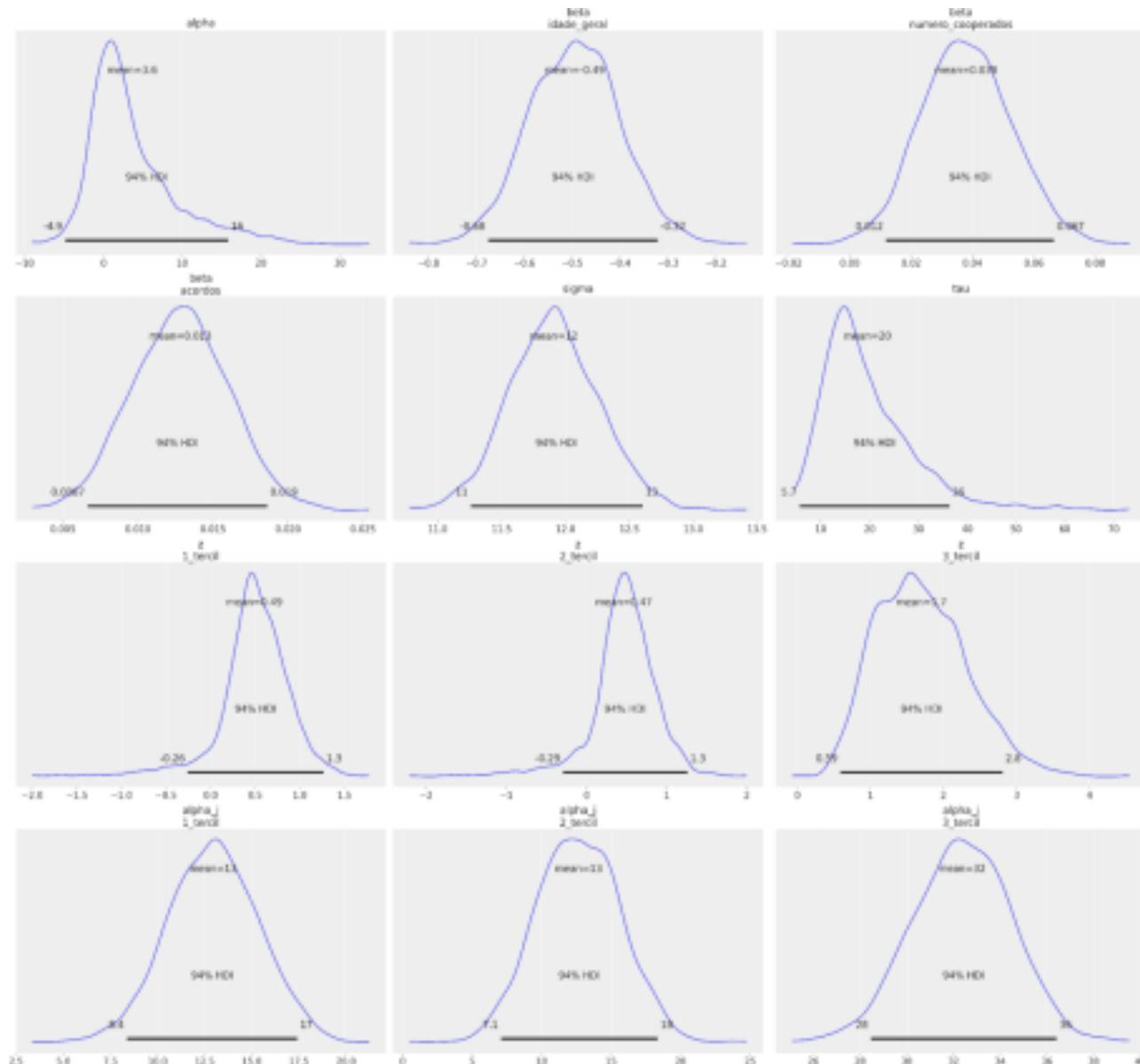


Figura 8 - Representação gráfica do modelo  
 Nota. Fonte: dados da pesquisa elaborada pelo próprio autor (2023).

Na tabela 2 também estão presentes os parâmetros  $z[1]$ ,  $z[2]$  e  $z[3]$  que representam os efeitos aleatórios de cada grupo em relação à variável dependente, ou seja, a percepção da relevância dos stakeholders. Esses parâmetros indicam a magnitude desses efeitos e a variabilidade entre os grupos. Na tabela apresentada, os valores médios de  $z[1]$ ,  $z[2]$  e  $z[3]$  são 0.5, 0.4 e 1.7, respectivamente. Esses valores refletem os desvios em relação à média esperada para cada grupo.

O parâmetro sigma, com valor de 11.9, representa o desvio padrão do termo de erro residual do modelo. Ele captura a variabilidade não explicada pelas variáveis independentes e pelos efeitos aleatórios dos grupos. Quanto maior for o valor de sigma, maior será a dispersão

dos dados em torno da média esperada, indicando uma maior variabilidade na percepção da relevância dos stakeholders que não pode ser explicada pelas variáveis consideradas no modelo.

Finalmente, o parâmetro tau, com valor de 20.1, representa a variabilidade entre os grupos em relação à variável dependente. Esse parâmetro indica o quanto a cultura organizacional, como variável moderadora, influencia de forma diferenciada a percepção da relevância dos stakeholders em cada grupo. Valores mais altos de tau indicam uma maior variabilidade entre os grupos, sugerindo que a cultura organizacional exerce uma influência significativa na interpretação e atribuição de relevância pelos diferentes grupos de stakeholders.

Portanto, o presente estudo investigou a relação entre as percepções dos atributos de stakeholders e os atributos organizacionais, bem como a possível moderação dessa relação pela cultura organizacional. Para tanto, foram utilizadas variáveis independentes relacionadas à idade da cooperativa, ao número de cooperados e ao número de acordos, enquanto as variáveis dependentes analisadas foram a saliência dos stakeholders e a cultura organizacional.

Com relação à Hipótese 1, apresentada anteriormente, os resultados obtidos indicam que as percepções dos atributos de stakeholders variam de acordo com os atributos organizacionais, mas não positivamente. Especificamente, os coeficientes beta[1], beta[2] e beta[3], que representam a influência das variáveis idade geral, número de cooperados e número de acordos, respectivamente, sobre a relevância dos stakeholders, apresentaram valores significativos.

O coeficiente beta[1] (-0.497) mostrou uma relação negativa entre a idade geral da cooperativa e a relevância dada aos stakeholders, indicando que à medida que a idade da cooperativa aumenta, espera-se uma diminuição na relevância atribuída pelos stakeholders. Por outro lado, os coeficientes beta[2] (0.038) e beta[3] (0.013) evidenciaram relações positivas entre o número de cooperados, o número de acordos e a relevância dos stakeholders, sugerindo que o aumento dessas variáveis está associado a uma maior importância atribuída pelos stakeholders. Portanto, podemos afirmar que há uma variação e que esta não é necessariamente positiva ou negativa, ou seja, possuem comportamentos independentes. Dessa forma, nossa hipótese foi comprovada parcialmente.

Quanto à hipótese 2, que afirma que a relação entre as percepções dos atributos de stakeholders e os atributos organizacionais é moderada pela cultura organizacional, os resultados também oferecem suporte para afirmar que a mesma está comprovada. Os

coeficientes  $\alpha_j[1]$ ,  $\alpha_j[2]$  e  $\alpha_j[3]$ , que representam os interceptos locais no primeiro, segundo e terceiro tercil, considerando a cultura organizacional como variável moderadora, indicaram que a intensidade da cultura organizacional exerce um impacto maior na relevância dos stakeholders em comparação com os outros grupos. Isso sugere que a cultura organizacional exerce uma influência positiva na relação entre os atributos organizacionais e as percepções dos stakeholders.

Portanto, com base nos resultados apresentados, pode-se concluir que a hipótese 1 foi parcialmente comprovada. A hipótese 2, por outro lado, foi comprovada integralmente e podemos observar que em uma separação por tercil, principalmente no terceiro tercil há um incremento significativo quando incorporada a percepção dos stakeholders. .

## 6 DISCUSSÃO

A teoria dos stakeholders, tem sido amplamente discutida e aplicada no contexto empresarial, enfatizando a importância de reconhecer e envolver os diferentes grupos de stakeholders que estão envolvidos ou afetados pelas atividades de uma empresa (Freeman, 1984). Em um mundo cada vez mais interconectado e consciente, a atual necessidade das organizações possuírem responsabilidades corporativas e sociais está intrinsecamente ligada aos princípios fundamentais da teoria dos stakeholders.

No contexto das cooperativas analisadas, é possível afirmar, a partir da análise dos resultados, que há uma tendência positiva em atribuir uma maior relevância ao papel dos stakeholders, tanto no atributo número de acordos firmados quanto no número de cooperados. Essa constatação reforça a importância de uma abordagem colaborativa e inclusiva para o sucesso e crescimento dessas organizações.

De acordo com a teoria dos stakeholders, uma empresa não deve se concentrar exclusivamente em atender aos interesses dos acionistas, mas também deve considerar os impactos e expectativas de outros grupos, como funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e até mesmo o meio ambiente (Freeman, 1984). Nesse sentido, os mais diversos tipos de organizações precisam adotar uma abordagem mais abrangente, incorporando responsabilidades corporativas e sociais em suas práticas.

Quando observamos os seis princípios (Freeman, 1994) que devem orientar a execução de contrato entre as partes interessadas observa-se que o interesse coletivo é a principal virtude da teoria dos stakeholders, todas as partes devem participar das tomadas de decisão em todos os aspectos, mas é claro que para isso acontecer da maneira desejada os stakeholders também precisam estar alinhados com os princípios, metas e diretrizes da organização.

O atributo organizacional idade possui um média negativa, indicando assim que quanto maior a idade da cooperativa menor a relevância dada aos stakeholders. Podemos relacionar esse resultado com os elementos abordados no estudo referente ao conceito de cultura organizacional apresentado neste trabalho.

De acordo com Pettigrew (1979), a cultura organizacional refere-se a um conjunto de valores, crenças, normas e padrões compartilhados que moldam o comportamento e a forma de trabalho dentro de uma organização. A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na maneira como os membros de uma organização percebem, interpretam e respondem às situações e desafios do ambiente de trabalho.



A cultura organizacional, de acordo com Pettigrew (1979), desempenha um papel crucial no desempenho e sucesso da organização. Ela pode influenciar a motivação dos funcionários, a satisfação no trabalho, a inovação, a tomada de decisões e a adaptação a mudanças no ambiente externo. Uma cultura organizacional forte e positiva pode criar um senso de identidade e coesão entre os membros da organização, promover valores éticos e moldar o comportamento de acordo com os objetivos e valores da organização.

No entanto, Pettigrew (1979), também reconheceu que a cultura organizacional pode ser resistente à mudança e pode criar barreiras para a adaptação e inovação. Nesse ponto, podemos relacionar que cooperativas com mais idade podem possuir um modelo organizacional já consolidado e menos adaptado a mudanças, desse modo, influenciando negativamente em sua relação com os seus stakeholders.

A cultura organizacional é um fenômeno complexo e dinâmico que apresenta múltiplas manifestações. Para compreender e identificar essas diferentes formas culturais, podem-se utilizar teorias como o modelo dos pólos contrastantes proposto por Quinn e Rohrbaugh (1983). Essa abordagem oferece uma estrutura conceitual para analisar as distintas orientações e valores culturais presentes nas organizações. Segundo o modelo, as organizações podem ser caracterizadas por conjuntos diversos de valores e orientações em suas dimensões contrastantes.

No contexto do presente estudo, não se buscou identificar o enquadramento de cada cooperativa em um modelo específico de cultura, mas sim compreender a inclinação dessas organizações em relação às práticas associadas aos diferentes pólos contrastantes. Dessa forma, o modelo estatístico adotado na pesquisa teve como objetivo investigar a tendência das cooperativas em adotar determinadas práticas culturais, levando em consideração os diferentes pólos contrastantes do modelo proposto.

Os resultados obtidos por meio do modelo, ao considerar a cultura organizacional como um componente integrante, revelaram padrões distintos em relação ao modelo anterior, no qual a cultura não foi considerada como variável moderadora. Nesses três casos específicos envolvendo a cultura organizacional, foram identificadas relações positivas, ao contrário do atributo idade da cooperativa que apresentou uma relação negativa no modelo anterior.

Em suma, os resultados destacam a importância da cultura organizacional como um fator influente na dinâmica das relações organizacionais, revelando a necessidade de considerar sua influência como um componente relevante nos modelos de análise, a fim de

compreender de forma mais abrangente os padrões e os impactos nos resultados das organizações

## 7 CONCLUSÕES

A teoria dos stakeholders tem sido extensivamente debatida e implementada no contexto empresarial, com ênfase na necessidade de reconhecer e envolver diversos grupos de stakeholders afetados pelas atividades organizacionais (Freeman, 1984). No atual panorama de interconexão global e consciência social, as organizações são cada vez mais instigadas a adotar responsabilidades corporativas e sociais, alinhando-se aos princípios fundamentais da teoria dos stakeholders.

No âmbito das cooperativas examinadas, é possível constatar, por meio da análise dos resultados, uma tendência positiva em atribuir maior relevância ao papel dos stakeholders, evidenciada tanto pelo número de acordos estabelecidos quanto pelo número de cooperados. Essa observação reforça a importância de adotar uma abordagem colaborativa e inclusiva para o sucesso e crescimento dessas organizações.

Consoante à teoria dos stakeholders, uma empresa não deve concentrar-se exclusivamente nos interesses dos acionistas, mas também considerar os impactos e expectativas de outros grupos, como funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e o meio ambiente (Freeman, 1984). Assim, diversos tipos de organizações devem incorporar uma abordagem abrangente, englobando responsabilidades corporativas e sociais em suas práticas.

A noção de cultura organizacional, conforme proposta por Pettigrew (1979), remete a um conjunto compartilhado de valores, crenças, normas e padrões que influenciam o comportamento e o modo de trabalho em uma organização. A cultura organizacional desempenha um papel crucial na percepção, interpretação e resposta dos membros da organização em relação a situações e desafios do ambiente de trabalho. Além disso, ela pode impactar a motivação dos funcionários, a satisfação no trabalho, a inovação, a tomada de decisões e a adaptação às mudanças do ambiente externo.

Uma cultura organizacional forte e positiva pode criar um senso de identidade e coesão entre os membros da organização, fomentar valores éticos e moldar o comportamento em consonância com os objetivos e valores da organização. Entretanto, é importante salientar que a cultura organizacional também pode ser resistente à mudança, estabelecendo barreiras à adaptação e inovação. Nesse sentido, é possível estabelecer uma relação entre cooperativas mais antigas e um modelo organizacional consolidado, menos propenso a mudanças, o que pode afetar negativamente sua relação com os stakeholders.

A cultura organizacional é um fenômeno complexo e dinâmico, manifestando-se de diversas formas. A fim de compreender e identificar essas diferentes manifestações culturais, teorias como o modelo de pólos contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983) podem ser utilizadas. Essa abordagem fornece uma estrutura conceitual para analisar as diversas orientações e valores culturais presentes nas organizações, permitindo uma compreensão mais aprofundada dos padrões e impactos nos resultados organizacionais.

No escopo deste estudo, não se objetivou categorizar cada cooperativa em um modelo cultural específico, mas sim compreender a inclinação dessas organizações em relação às práticas associadas aos diferentes pólos contrastantes. Dessa forma, o modelo estatístico adotado na pesquisa buscou investigar a tendência das cooperativas em adotar determinadas práticas culturais, considerando os diversos pólos contrastantes do modelo proposto.

Além dos conceitos de teoria dos stakeholders e cultura organizacional, é importante ressaltar a relevância das cidades inteligentes e sustentáveis no contexto das organizações. As cidades inteligentes são caracterizadas pelo uso de tecnologias avançadas para melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, a eficiência dos serviços urbanos e a sustentabilidade ambiental. Essas cidades buscam integrar soluções inovadoras, como o uso de dados e análise em tempo real, para tomar decisões mais informadas e promover o desenvolvimento sustentável.

As cooperativas, ao adotarem uma abordagem colaborativa e inclusiva, podem desempenhar um papel fundamental na construção de cidades inteligentes e sustentáveis. Elas podem se envolver com os stakeholders locais, como comunidades, governos e empresas, para desenvolver soluções conjuntas que promovam o bem-estar social e ambiental. Por exemplo, cooperativas de transporte podem oferecer serviços de compartilhamento de veículos elétricos, reduzindo as emissões de carbono e melhorando a mobilidade urbana.

Além disso, a cultura organizacional das cooperativas desempenha um papel crucial na promoção de práticas sustentáveis nas cidades. Uma cultura que valoriza a responsabilidade ambiental pode incentivar as cooperativas a adotarem medidas como a eficiência energética, a gestão adequada de resíduos e a promoção de estilos de vida sustentáveis entre os membros e a comunidade em geral.

Portanto, as cidades inteligentes e sustentáveis estão diretamente relacionadas aos conceitos de teoria dos stakeholders e cultura organizacional discutidos no texto. As cooperativas podem contribuir para a construção dessas cidades ao envolver os stakeholders, adotar uma cultura organizacional sustentável e implementar soluções inovadoras. Ao considerar esses aspectos, as organizações podem melhorar seu desempenho, promover

relações mais harmoniosas com os stakeholders e contribuir para a construção de um futuro mais sustentável e interconectado.

Os resultados obtidos a partir desse modelo, ao considerar a cultura organizacional como um componente integrante, revelaram padrões distintos em relação ao modelo anterior, no qual a cultura não foi considerada como variável moderadora. Nesses casos específicos relacionados à cultura organizacional, foram identificadas relações positivas, diferentemente do atributo idade da cooperativa, que apresentou uma relação negativa no modelo anterior.

Os resultados enfatizam a importância da cultura organizacional como um fator influente na dinâmica das relações organizacionais, evidenciando a necessidade de considerar sua influência como um componente relevante nos modelos de análise, a fim de compreender de maneira abrangente os padrões e os impactos nos resultados das organizações.

Nesse contexto, a teoria dos stakeholders destaca a importância de engajar os diferentes grupos de interesse, e as cooperativas analisadas demonstraram uma tendência positiva nessa direção. Além disso, a cultura organizacional desempenha um papel crucial no desempenho e nas relações das organizações, e sua consideração nos modelos de análise é fundamental para uma compreensão aprofundada dos resultados organizacionais (Freeman, 1984; Pettigrew, 1979; Quinn e Rohrbaugh, 1983).

Em conclusão, a teoria dos stakeholders e a cultura organizacional são conceitos interrelacionados que desempenham um papel central nas práticas e no desempenho das organizações. O reconhecimento e o envolvimento dos stakeholders são essenciais para uma abordagem inclusiva e responsável, enquanto a cultura organizacional molda o comportamento e influencia a dinâmica interna das organizações. Compreender e gerenciar adequadamente esses aspectos pode contribuir para o sucesso e a sustentabilidade das organizações em um ambiente cada vez mais complexo e interconectado.

## 8. REFERÊNCIAS

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies*, 5(3), 193-226.
- Allen, F., Carletti, E., & Marquez, R. (2007). Stakeholder capitalism, corporate governance and firm value. *Corporate Governance and Firm Value* (September 16, 2009). EFA, 09-28.
- Bialoskorski Neto, S. (1998). Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Bibri, S. E., & Krogstie, J. (2017). Smart sustainable cities of the future: An extensive interdisciplinary literature review. *Sustainable cities and society*, 31, 183-212.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic management journal*, 35(1), 107-125.
- Büttenbender, P. L. (2009). Fundamentos e estrutura do cooperativismo.
- Caragliu, A., Del Bo, C., & Nijkamp, P. (2011). Smart cities in Europe. *Journal of urban technology*, 18(2), 65-82.
- Clark, J. W., Toms, L. C., & Green, K. W. (2014). Market-oriented sustainability: moderating impact of stakeholder involvement. *Industrial Management & Data Systems*.
- Costa, F. A., Bouzada, F. M. P., Silva, L. A. M. (2018). Cooperativismo: contribuições para a economia brasileira. *Revista de Administração e Inovação, São Paulo*, 15(4), 327-346.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista gestão organizacional*, 6(3).
- de Rezende Martins, E. (2012). Cultura, história, cultura histórica. *ArtCultura*, 14(25).
- Dodd Jr, E. M. (1932). For whom are corporate managers trustees. *Harv. L. Rev.*, 45, 1145.
- Dorobantu, S., Henisz, W. J., & Narthey, L. (2012). Stakeholder capital and performance in tough times. Manuscript, University of Pennsylvania and University of South Carolina (January).
- Epstein, M. J., & Widener, S. K. (2011). Facilitating sustainable development decisions: measuring stakeholder reactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(2), 107-123.

- Fernandes, F. A., Souza, E. C., Oliveira, L. S., & Costa, L. A. (2019). Cooperativismo e desenvolvimento local: uma análise dos impactos sociais, econômicos e ambientais. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 4(6), 64-75.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 189-207.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Freitas, S. P., Silva, R. P., Andrade, L. M., & Almeida, M. L. (2019). Cooperativismo: Uma análise do seu desenvolvimento no Brasil e no mundo. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 15(2), 188-203.
- Ghosh, A., Samling, C. L., Addoquaye Tagoe, C., Nelson, W., Mensah, A., Salehin, M., ... & Spray, C. (2015). Stakeholder mapping for adaptation in deltas.
- Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., Kalasek, R., Pichler-Milanović, N., & Meijers, E. (2007). *Smart cities: ranking of European medium-sized cities*. Vienna: Centre of Regional Science, TU Wien.
- Hyman, H. H., Levine, G. N., & Wright, C. R. (1967). Studying expert informants by survey methods: a Cross-national inquiry. *Public Opinion Quarterly*, 31(1), 9-26.
- IBGE. Sistema de informações e indicadores culturais (SIIC): Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101687.pdf> Acessado em: 30 abr. 2022
- Joos, H. C. (2019). Influences on managerial perceptions of stakeholder salience: two decades of research in review. *Management Review Quarterly*, 69(1), 3-37.
- Kang, C. M., Hong, Y. S., Kim, K. J., & Park, K. T. (2011). A relation-based model for analyzing ecosystems of products, services and stakeholders. *Journal of Korean Institute of Industrial Engineers*, 37(1), 41-54.
- Kejuo, K., & Nuruzzaman, J. (2008). *Sustainable Value Creation and Stakeholder Interest Balancing in Information and Communication Technology (ICT) Environment: MBATHesis in marketing*.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of management*, 34(6), 1152-1189.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Nogueira, L. R., Pereira, R. A., Oliveira, A. B., & Ribeiro, F. R. (2020). Cooperativismo e inclusão social: um estudo em uma cooperativa de crédito. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(3), 60-75.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pinho, D. B. (1996). O Cooperativismo no Brasil: histórico, situação atual e perspectivas. *Revista de Economia Política*, 16(3), 95-110.
- Preston, C., & Coleman, A. (2000). Número ideal de categorias de resposta nas escalas de classificação: confiabilidade, validade, poder de discriminação e preferências dos respondentes. *Acta Psychologica*, (104), 15.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363- 377.
- Ramos, M. P. (2013). Métodos quantitativos e pesquisa em ciências sociais: lógica e utilidade do uso da quantificação nas explicações dos fenômenos sociais. *Mediações: revista de ciências sociais*. Londrina, PR. Vol. 18, n. 1 (jan./jun. 2013), p. 55-65.
- Richardson, R. J., Peres, J. A., & Wanderley, J. C. V. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Savage, G. T., Blair, J. D., Benson, M. J., & Hale, B. (1992). Urban-rural hospital affiliations: Assessing control, fit, and stakeholder issues strategically. *Health Care Management Review*, 35-49.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.



Tourangeau, R., & Rasinski, K. A. (1988). Cognitive processes underlying context effects in attitude measurement. *Psychological bulletin*, 103(3), 299. Üttenbender, P. L. (2009). Fundamentos e estrutura do cooperativismo.

Üttenbender, P. L. (2009). Governança corporativa em cooperativas. Brasília: SEBRAE

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADO

Questionário Mapeamento Stakeholders.

Disponibilizado através do link: <https://forms.gle/qkuUzTdL7aJ4voBf8>

Esse questionário tem duração de em média 10 minutos e visa mapear a percepção dos gestores de cooperativas de economia criativa sobre os grupos que influenciam na organização. Stakeholders ou Partes Interessadas são os grupos de influência que interagem com a organização. Stakeholders mapeados: 1. Governo Federal; 2. Governo Estadual e Municipal; 3. Organizações concorrentes do setor; 4. Fornecedores de serviços e matéria prima; 5. Sociedade Civil não organizada e 6. Demais cooperados da entidade.

1. Qual o nome da cooperativa?

2. Qual o principal segmento de atuação da cooperativa?

3. Qual seu nome?

4. Qual seu sexo?

Masculino

Feminino

5. Qual sua idade?

6. Qual sua escolaridade?

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior

Pós-graduado

7. Qual cargo ocupa na cooperativa?

8. Há quanto tempo você trabalha na cooperativa?

9. Qual a idade de atuação (formal e informalmente) da cooperativa?

10. Qual o tempo de atuação formal da cooperativa?

11. Qual o número atual de cooperados?

12. Quantas pessoas trabalham no setor administrativo da cooperativa?

13. Em média qual o número de contratos/parcerias/acordos fechados ao ano

com o setor privado e com o setor público?

14. Qual a média do faturamento da instituição nos últimos 3 anos?

### **Avaliação Stakeholders - Poder**

Responda a partir da sua percepção enquanto gestor.

15. As ações do Governo Federal podem influenciar minha organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Nem concordo nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

16. Ações do Governo Federal podem atrapalhar o andamento de projetos.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

17. Ações do Governo Federal podem paralisar as atividades da organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

18. Ações do Governo Estadual e Municipal podem influenciar na minha organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

19. Ações do Governo Estadual e Municipal podem atrapalhar o andamento de projetos.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

20. Ações do Governo Estadual e Municipal podem paralisar as atividades da organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

21. Ações de organizações concorrentes podem influenciar na minha organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

22. Ações de organizações concorrentes podem atrapalhar o andamento de projetos.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

23. Ações de organizações concorrentes podem paralisar as atividades da organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

24. Ações de fornecedores de matéria prima e serviços podem influenciar na minha organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

25. Ações de fornecedores de matéria prima e serviços podem atrapalhar o andamento de projetos.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

26. Ações de fornecedores de serviços e matéria prima podem paralisar as atividades da organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

27. Ações da sociedade civil podem influenciar na minha organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

28. Ações da Sociedade Civil podem atrapalhar o andamento de projetos.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

29. Ações da Sociedade Civil podem paralisar as atividades da organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

30. Ações de outros cooperados podem influenciar na minha organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

31. Ações de outros cooperados podem atrapalhar o andamento de projetos.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

32. Ações de outros cooperados podem paralisar as atividades da organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

**Avaliação Stakeholders - Legitimidade**

Responda a partir da sua percepção enquanto gestor.

33. É legítimo que o Governo Federal se posicione e proponha questões dentro da organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

34. As ações do Governo Federal são corretas, desejáveis e apropriadas.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

35. Os demais stakeholders respeitam o Governo Federal.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

36. É legítimo que o Governo Estadual e Municipal se posicione e proponha questões dentro da organização.

Concordo Totalmente

Concordo



Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

37. As ações do Governo Estadual e Municipal são corretas, desejáveis e apropriadas.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

38. Os demais stakeholders respeitam o Governo Estadual e Municipal.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

39. É legítimo que as organizações concorrentes do setor se posicionem e proponham questões dentro da organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

40. As ações das organizações concorrentes do setor são corretas, desejáveis e apropriadas.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

41. Os demais stakeholders respeitam as organizações concorrentes do setor.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

42. É legítimo que fornecedores de matéria prima e serviço se posicione e proponha questões dentro da organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

43. As ações dos fornecedores de matéria prima e serviço são corretas, desejáveis e apropriadas.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

44. Os demais stakeholders respeitam os fornecedores de serviços e matéria prima.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

45. É legítimo que a Sociedade Civil se posicione e proponha questões dentro da organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

46. As ações da Sociedade Civil são corretas, desejáveis e apropriadas.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

47. Os demais stakeholders respeitam a Sociedade Civil.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

48. É legítimo que um cooperado se posicione e proponha questões dentro da organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

49. As ações dos cooperados são corretas, desejáveis e apropriadas.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

50. Os demais stakeholders respeitam os cooperados.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

**Avaliação Stakeholders - Urgência**

Responda a partir da sua percepção enquanto gestor.

51. As solicitações do Governo Federal são respondidas o mais rápido possível.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

52. É necessário área ou pessoa específica para responder demandas do Governo Federal.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

53. Atraso na resolução de demandas do Governo Federal possuem impacto negativo.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

54. Solicitações do Governo Estadual e Municipal são respondidas o mais rápido possível.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

55. É necessário área ou pessoa específica para responder demandas do Governo Estadual e Municipal.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

56. Atraso na resolução de demandas do Governo Estadual e Municipal possuem impacto negativo.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

57. Solicitações de organizações concorrentes são respondidas o mais rápido possível.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

58. É necessário área ou pessoa específica para responder demandas de organizações concorrentes do setor.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

59. Atraso na resolução de demandas de organizações concorrentes possuem impacto negativo.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

60. Solicitações de fornecedores de serviços e matéria prima são respondidas o mais rápido possível.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

61. É necessário área ou pessoa específica para responder demandas dos fornecedores de serviços e matéria prima.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

62. Atrasos na resolução de demandas de fornecedores de serviços e matéria-prima possuem impacto negativo.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

63. As solicitações da Sociedade Civil são respondidas o mais rápido possível.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

64. É necessário área ou pessoa específica para responder demandas da Sociedade Civil.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

65. Atraso na resolução de demandas da Sociedade Civil possuem impacto negativo.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo



Discordo

Discordo Totalmente

66. As solicitações dos cooperados são respondidas o mais rápido possível.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

67. É necessário área ou pessoa específica para responder demandas dos cooperados.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

68. Atrasos na resolução de demandas da Sociedade Civil possuem impacto negativo.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

### **Cultura Organizacional**

Indique o nível de concordância com as afirmações abaixo a partir da realidade de sua organização.

69. A organização é flexível com questões pessoais.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

70. A organização valoriza o relacionamento humano e a confiança entre todos.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

71. A organização está aberta para receber proposta inovadoras de todos os cooperados.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

72. A organização é aberta a mudanças.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

73. Os processos e projetos da organização devem todos possuir todos os formalismo necessários.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

74. A organização deve valorizar a produtividade e o desempenho

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

75. A organização promove o respeito às regras internas e a hierarquia de comando.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente

76. A estabilidade e o controle interno são pontos estratégicos da organização.

Concordo Totalmente

Concordo

Não concordo e nem discordo

Discordo

Discordo Totalmente