

www.cbc.coop.br

# 15° CBC

Congresso  
Brasileiro do  
Cooperativismo

Projetando um futuro + coop

## DOCUMENTO-BASE



somoscoop»



Sistema**OCB**

CNCOOP | OCB | SESCOOP

# 15° CBC

Congresso  
Brasileiro do  
Cooperativismo

Projetando um futuro + coop

DOCUMENTO-BASE

# ESG



somoscoop»

 Sistema**OCB**  
CNCOOB | OCB | SESCOOP

# ESG – AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA

---

Para muitos, o termo ESG evoca preocupações relacionadas ao meio ambiente, como mudanças climáticas e escassez de recursos. Embora esses elementos sejam importantes no contexto do ESG, o termo abrange considerações mais amplas<sup>1</sup>. *ESG*, abreviação de *Environmental, Social, and Governance* em inglês, refere-se à mensuração dos impactos e à comunicação das práticas ambientais, sociais e de governança adotadas por uma organização. O termo foi introduzido em 2004, com a publicação *Who Cares Wins* — uma parceria entre o Pacto Global e o Banco Mundial — e a adoção e implementação dos critérios ESG pelo mercado brasileiro estão se tornando cada vez mais comuns.

A conformidade com os padrões ESG aumenta a competitividade das organizações, tanto no mercado nacional quanto no internacional. Em um contexto em que as organizações são observadas de perto por diversos *stakeholders*, a adoção de critérios ESG é vista como sinal de solidez, custos reduzidos, melhor reputação e maior capacidade de adaptação em meio à incerteza e vulnerabilidade<sup>2</sup>. Os critérios ESG são vistos não apenas como um conjunto de critérios para avaliação de sustentabilidade, mas como uma estratégia integrada que pode impulsionar o desempenho e a competitividade das organizações. No Brasil, a adoção de práticas ESG vem crescendo, com organizações de diferentes setores buscando alinhar suas operações aos padrões de sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa.

Globalmente, há uma demanda cada vez maior por transparência e responsabilidade corporativa, especialmente diante dos desafios ambientais, como as mudanças climáticas. Investidores e agentes financeiros estão cada vez mais conscientes do impacto de suas escolhas, preferindo alocar recursos em organizações que demonstram comprometimento com práticas sustentáveis e éticas. Além disso, o cumprimento dos critérios ESG é frequentemente associado a maior resiliência organizacional e a uma melhor capacidade de adaptação a mudanças e crises.

No âmbito do cooperativismo, os princípios ESG apresentam uma oportunidade única. As cooperativas, por sua natureza, já possuem uma forte inclinação para práticas sociais e uma governança participativa, o que se alinha intrinsecamente com os aspectos S e G do ESG. A integração desses princípios no modelo cooperativista pode potencializar a sua sustentabilidade e o impacto social, ao mesmo tempo em que reforça a transparência e a responsabilidade em suas práticas de governança. Para o 15° CBC, o Sistema OCB incorpora tanto a governança quanto a gestão cooperativista dentro do tema ESG, possibilitando que as cooperativas brasileiras destaquem ainda mais sua dedicação em aspectos econômicos, de bem-estar comunitário e gestão ética.

---

1 PwC. **ESG Directors' Guide**. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/services/assets/pwc-esg-directors-boardroom.pdf>.

2 Pacto Global do Brasil. **ESG (Ambiental, Social e Governança)**. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>.

# 1. AMBIENTAL

---

## 1.1 Panorama da dimensão ambiental

---

O E do ESG vai muito além da visibilidade externa de uma marca e do relacionamento com as partes interessadas. Ele está relacionado à responsabilidade ambiental corporativa<sup>3</sup>, incluindo uma gestão voltada para a minimização dos impactos negativos de suas operações, potencialização dos impactos positivos ao meio ambiente e mitigação dos riscos ao negócio<sup>4</sup>.

O componente ambiental do ESG é amplamente reconhecido por diferentes aspectos<sup>5</sup>:

- » **Desafios ambientais globais:** reconhece a urgência em enfrentar os desafios ambientais, que incluem alterações climáticas, perda de biodiversidade, esgotamento de recursos naturais e poluição. Esses desafios têm repercussões de longo alcance nos ecossistemas, nas comunidades e no bem-estar das gerações futuras. Segundo ITO (2021), durante a apresentação da 16ª edição do Relatório de Riscos Globais (GRPS) na reunião do Fórum Econômico Mundial, em janeiro de 2021, destacou-se que, entre os cinco riscos de maior probabilidade nos próximos dez anos nas categorias econômica, ambiental, geopolítica, social e tecnológica, estão perda de biodiversidade, clima extremo, danos ambientais causados pelo homem e deficiência nas respostas climáticas. Também é motivo de inquietação o fato de que, entre os 10 riscos identificados como os mais relevantes em termos de probabilidade e magnitude de impacto, sete estão ligados a questões ambientais nos relatórios divulgados desde 2021. Na edição de 2007, nenhum dos 10 riscos considerados mais críticos estava relacionado a questões ambientais<sup>6</sup>.
- » **Viabilidade e resiliência a longo prazo:** os critérios ambientais estão intrinsecamente ligados à viabilidade e resiliência a longo prazo das organizações. O não gerenciamento dos impactos das operações no meio ambiente, tanto em suas operações diretas quanto em sua cadeia de suprimentos, pode acarretar danos à reputação, riscos regulatórios, interrupções na cadeia de suprimentos e responsabilidades legais. Com-

---

3 S&P Global. **Understanding the 'E' in ESG.** Disponível em: <https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/understanding-the-e-in-esg>.

4 Deloitte. **O que é ESG?** Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/o-que-e-esg.html>.

5 ISB Global. **Putting the 'E' in ESG.** Disponível em: <https://www.isb-global.com/knowledge-hub/putting-the-e-in-esg/>.

6 Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). **Finanças Sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS.** Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/14960-financas-sustentaveis-esg-compliance-gestao-de-riscos-e-ods>.

preender e identificar os riscos ambientais, assim como adaptar-se às mudanças nos cenários regulatórios, é compreender o E do ESG.

- » **Demanda dos investidores:** os investidores estão cada vez mais cientes da importância financeira dos fatores ambientais e estão integrando critérios ESG em suas decisões de investimento. Estudos têm demonstrado que negócios com sólido desempenho ambiental tendem a ter melhor desempenho financeiro, o que atrai investidores ambientalmente conscientes e melhora o acesso ao capital.
- » **Stakeholders** (partes interessadas): consumidores, clientes, funcionários, comunidades e reguladores estão mais atentos à responsabilidade ambiental das organizações e demandam práticas corporativas responsáveis. A ênfase no ambiental demonstra o compromisso em atender às expectativas dessas partes interessadas, fortalecendo relacionamentos, aprimorando a reputação da marca, fidelizando o consumidor e engajando os colaboradores. Segundo uma pesquisa da McKinsey (2019), mais de 70% dos consumidores de diversas indústrias pagariam 5% a mais por um produto sustentável se ele atendesse aos mesmos padrões de desempenho que as alternativas não sustentáveis<sup>7</sup>.
- » **Panorama político:** governos em todo o mundo estão implementando regulamentações ambientais mais rigorosas para abordar questões como as mudanças climáticas e a gestão de resíduos. Ao priorizar os aspectos ambientais, as organizações conseguem estar à frente dos novos requisitos regulatórios, demonstrando conformidade legal e capitalizando as oportunidades associadas à transição para uma economia de baixo carbono.

Cabe ressaltar que o E do ESG também está diretamente relacionado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela ONU e pactuado entre os países. Os ODS são uma série de metas globais destinadas a promover a prosperidade enquanto protegem o planeta, abordando questões sociais, econômicas e ambientais. Ainda que integrados e indissociáveis, diversos ODS estão intimamente mais ligados às questões ambientais, como o ODS 7 (Energia Acessível e Limpa), o ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis), o ODS 12 (Consumo e Produção Sustentáveis), o ODS 13 (Ação contra a Mudança Global do Clima), o ODS 14 (Vida na Água) e o ODS 15 (Vida Terrestre)<sup>8</sup>. Dessa forma, ao adotar práticas ambientais responsáveis como parte do ESG, as organizações contribuem diretamente para a realização dos ODS, trabalhando para alcançar metas específicas de sustentabilidade que visam a preservação do meio ambiente e o bem-estar das gerações presentes e futuras.

Portanto, em um mundo cada vez mais focado na sustentabilidade, instituições públicas e privadas estão sendo impulsionadas por demandas de mercado, diretrizes de investidores e expectativas de consumidores a demonstrarem seus compromissos em enfrentar os desafios ambientais, adotar práticas ambientais responsáveis e contribuir para uma economia mais sustentável.

7 McKinsey & Company. **Five ways that ESG creates value**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value/pt-BR#/>.

8 Nações Unidas no Brasil. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.

## 1.2 Práticas ambientais no cooperativismo

---

Quando se discute sobre os critérios ambientais, eles remetem à reflexão sobre o impacto das atividades econômicas das cooperativas no meio ambiente e, a partir dessa visão contextualizada, são propostas ações que visam reduzir o impacto negativo ao meio ambiente e aumentar os resultados positivos. Nesse sentido, a dimensão ambiental é fundamental para o cooperativismo, já que representa não só uma responsabilidade ética, mas também uma oportunidade para as cooperativas demonstrarem seu compromisso com a preservação do meio ambiente e a promoção de um futuro mais justo e sustentável para todos. As cooperativas se diferenciam de outras formas de organização por sua natureza democrática e participativa, permitindo que os membros tenham voz e voto nas decisões que afetam suas atividades. Esta característica confere às cooperativas uma capacidade única de integrar os valores ambientais em todas as etapas de suas operações, desde a produção até a distribuição.

No âmbito do *Diagnóstico ESG*, piloto aplicado em 2023 pelo Sistema OCB, que abrangeu 317 cooperativas de quatro ramos, a dimensão ambiental foi minuciosamente avaliada, refletindo a importância crescente da sustentabilidade nas práticas organizacionais. Os resultados obtidos neste diagnóstico oferecem uma perspectiva valiosa sobre como as cooperativas estão incorporando práticas ambientais em suas operações. Nacionalmente, o **índice ambiental alcançou 42,3%**, sinalizando um caminho a ser percorrido na integração de estratégias ambientais mais robustas.

Especificamente, o ramo Crédito demonstrou um desempenho ambiental alinhado à média nacional, com 43%, evidenciando um compromisso moderado com práticas ambientais sustentáveis. O ramo Infraestrutura, por sua vez, destacou-se com 47,6%, indicando um esforço mais significativo na implementação de ações voltadas para a sustentabilidade. O ramo Agropecuário apresentou 39% e o ramo Saúde, 34,1% — ambos abaixo da média nacional, refletindo a necessidade de intensificar as práticas ambientais nesses setores.

Esses resultados são fundamentais para guiar as cooperativas em seus esforços de melhoria contínua, enfatizando a importância de adotar medidas ambientalmente responsáveis e sustentáveis. Além disso, proporcionam uma base para que as cooperativas possam não apenas cumprir com suas responsabilidades ambientais, como também se posicionar como líderes em sustentabilidade em seus respectivos setores, promovendo uma mudança positiva que vai além dos seus limites operacionais.

As cooperativas se diferenciam de outras formas de organização por sua natureza democrática e participativa, que permite que os membros tenham voz e voto nas decisões que afetam suas atividades. Essa característica confere às cooperativas uma capacidade única de integrar os valores ambientais em todas as etapas de suas operações, desde a produção até a distribuição.

Na **Cooperativa Agrária Agroindustrial**<sup>9</sup>, situada no Paraná, por meio do Programa Agrária de Gestão Rural (PAGR), os cooperados recebem assistência de assessores técnicos da cooperativa. A fim de implantar metodologias e boas práticas agrícolas em suas propriedades e garantindo a qualidade da matéria-prima, a Agrária tem como objetivo desenvolver uma produção sustentável desde as propriedades rurais dos cooperados até a comercialização, valorizando cada vez mais suas práticas e seu produto, aumentando a competitividade diante do mercado consumidor.

Além disso, acredita-se que o desenvolvimento social, ambiental e econômico é alcançado por meio do envolvimento e participação ativa das comunidades. A gestão democrática, educação, formação, informação e o interesse pela comunidade são valores inerentes ao cooperativismo, promovendo a união e o compartilhamento de conhecimento nas comunidades onde as cooperativas estão presentes. Isso fortalece a cultura local, gera renda e melhora a qualidade de vida dos cooperados.

Essas características contribuem significativamente, por exemplo, para a preservação da floresta, valorizando as comunidades e protegendo contra o desmatamento, além de fortalecer a resiliência climática nos territórios afetados.

A **Cooperacre**<sup>10</sup>, localizada no Acre, tornou-se referência mundial na produção de castanhas, adotando práticas sustentáveis, garantindo a continuidade da produção local e o progresso econômico sustentável nas comunidades amazônicas. O modelo cooperativista permitiu que os produtores se unissem para implementar técnicas de colheita sustentável, manejo florestal responsável e certificação orgânica. A cooperação entre os membros possibilitou a obtenção de certificações internacionais, aumentando a competitividade no mercado global.

Da mesma forma, a **Turiarte**<sup>11</sup>, cooperativa de turismo e artesanato do estado do Pará, promove o turismo responsável e a valorização do artesanato tradicional da região, além de possibilitar o desenvolvimento sustentável ao gerar renda e difundir a cultura local, utilizando materiais sustentáveis, como a palha de tucumã.

Ademais, para além dos benefícios ambientais diretos, as cooperativas que adotam práticas sustentáveis podem colher recompensas financeiras e sociais. A redução de custos operacionais, o acesso a novos mercados e o fortalecimento das relações com os cooperados e a comunidade são apenas alguns dos benefícios tangíveis que podem surgir de um compromisso com a sustentabilidade.

A **Frísia**<sup>12</sup>, cooperativa situada no Paraná, implementou um sistema de venda de créditos de soja sustentável por um de seus cooperados. Esse sistema permite que o cooperado, por meio de práticas sustentáveis em sua produção de soja, obtenha créditos de carbono, os quais são vendidos para interessados em compensar suas emissões de gases de efeito estufa. Destaca-se, portanto, que a cooperativa desempenha papel fundamental ao facilitar a adoção dessas práticas susten-

9 Cooperação Ambiental. **Programa Agrária de Gestão Rural promove boas práticas de sustentabilidade.** Disponível em: <https://cooperacaoambiental.coop.br/cases/programa-agraria-de-gestao-rural-promove-boas-praticas-de-sustentabilidade/>.

10 Cooperação Ambiental. **Cooperacre se torna referência mundial na produção de castanhas apostando na sustentabilidade.** Disponível em: <https://cooperacaoambiental.coop.br/fique-por-dentro/cooperacre-se-torna-referencia-mundial-na-producao-de-castanhas-apostando-na-sustentabilidade/>.

11 Cooperação Ambiental. **Turiarte: turismo responsável e artesanato tradicional difundem cultura paraense.** Disponível em: <https://cooperacaoambiental.coop.br/fique-por-dentro/cooperacre-se-torna-referencia-mundial-na-producao-de-castanhas-apostando-na-sustentabilidade/>.

12 Cooperação Ambiental. **Venda de créditos de soja sustentável por cooperado da Frísia.** Disponível em: <https://cooperacaoambiental.coop.br/cases/venda-de-creditos-de-soja-sustentavel-por-cooperado-da-frisia/>.

táveis e potencializar a comercialização de produtos e serviços sustentáveis, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região e para a mitigação das mudanças climáticas.

A cooperativa de crédito **Sicoob Credip**<sup>13</sup>, no estado de Rondônia, focada em investir no desenvolvimento de um campo mais produtivo, social e econômico, investiu na ciência para dar novos caminhos à produção local. Em meio a um cenário de declínio da cafeicultura local e aumento no desmatamento, a cooperativa, com o apoio de parcerias locais, passou a fomentar e difundir entre os produtores de café o uso de boas práticas agrônômicas. Os investimentos contribuíram para selecionar e melhorar o material genético das plantas, orientar a plantação e a colheita, aprimorar a irrigação, aumentar os cuidados no processamento da produção e para aumentar a preservação ambiental. O resultado desse processo foi a obtenção de uma bebida de perfil sensorial exótico e único, com plantas que se adaptaram e se naturalizaram com rusticidade e alta produtividade, dando origem aos cafés especiais Robustas Amazônicas<sup>14</sup>, que obtiveram até mesmo uma Identificação Geográfica inédita para cafés canéforas sustentáveis do mundo.

A **Coopmetro**<sup>15</sup>, cooperativa de transporte de Minas Gerais, por meio do Programa MinasCoop Energia<sup>16</sup>, visando promover a autossuficiência energética e a redução da pegada de carbono, instalou uma usina de energia fotovoltaica. Tal iniciativa, para além de reduzir custos, está contribuindo para o fortalecimento da cooperativa junto à comunidade, uma vez que, a fim de suprir as necessidades energéticas, o excedente de produção é doado para entidades filantrópicas de saúde.

Além de mitigar os impactos ambientais, as cooperativas desempenham papel importante na conscientização e educação ambiental de seus cooperados e das comunidades onde estão inseridas. Por meio de programas de educação ambiental, campanhas de reciclagem e projetos de reflorestamento, as cooperativas mobilizam recursos e conhecimentos em prol da conservação ambiental e do desenvolvimento sustentável. Essas ações também contribuem para o fortalecimento dos laços sociais e do senso de pertencimento dos cooperados e da comunidade.

As cooperativas de catadores desempenham importante papel social e ambiental. Um exemplo é o da Centcoop, que atua no Distrito Federal. A **Centcoop**<sup>17</sup> (Central de Cooperativas de Trabalho de Materiais Recicláveis do Distrito Federal) reúne 21 cooperativas e associações de catadores de materiais recicláveis, promovendo trabalho e renda aos catadores de materiais recicláveis, e agregando valor no material produzido por eles. A cooperativa integra três programas de logística reversa: Reciclar pelo Brasil; Recupera; e Dê a mão para o futuro. Além de atuar na sustentabilidade ambiental e na inclusão social dos cooperados, é um importante ator no combate às mudanças climáticas, uma vez que atua na recuperação de um passivo ambiental<sup>18</sup>.

13 Cooperação Ambiental. **Ciência e sustentabilidade: Sicoob Credip apoia desenvolvimento de polo cafeeiro em Rondônia.** Disponível em: <https://cooperacaoambiental.coop.br/cases/ciencia-e-sustentabilidade-sicoob-credip-apoia-desenvolvimento-de-polo-cafeeiro-em-rondonia/>.

14 Embrapa. **Ecossistema de Inovação.** Disponível em: <https://www.embrapa.br/inteligencia-estrategica-para-pequenos-negocios/cafes-especiais-robustas-amazonicos>.

15 Coopmetro. **Coopmetro inaugura usina de energia fotovoltaica em Carmo da Cachoeira.** Disponível em: <https://portal.coopmetro.com.br/Intranet/Pages/Cooperate/NewsReadMoreInstitucional?handle=134>.

16 Sistema OCEMG. **MinasCoop Energia.** Disponível em: <https://sistemaocemg.coop.br/projeto/minascoop-energia/>.

17 InovaCoop. **Logística reversa: cooperativismo é protagonista da produção sustentável.** Disponível em: <https://inova.coop.br/blog/logistica-reversa-cooperativismo-e-protagonista-da-producao-sustentavel-83d9d22303de>.

18 NegóciosCoop. **CENTCOOP: MELHORES CONDIÇÕES PARA CATADORES DE RECICLÁVEIS POR MEIO DA INTERCOOPERAÇÃO.** Disponível em: <https://negocios.coop.br/aprendamais/centcoop-melhores-condicoes-para-catadores-de-reciclaveis-por-meio-da-intercooperacao/>.

Portanto, as cooperativas de todos os ramos podem adotar práticas ambientalmente responsáveis, visando:

- » Monitorar as emissões de gases de efeito estufa.
- » Neutralizar as emissões de gases de efeito estufa.
- » Realizar a gestão dos resíduos.
- » Reduzir o consumo de recursos naturais.
- » Propor ações de educação ambiental, incentivando o consumo consciente.
- » Implementar projetos de energia limpa e renovável, como fontes solares, de biomassa e eólicas, com foco em eficiência energética.
- » Pensar iniciativas a partir da economia circular, da economia colaborativa e da economia regenerativa.
- » Monitorar ações contra o desmatamento, quando aplicável, bem como pensar ações de preservação da biodiversidade.
- » Posicionar-se publicamente quanto às questões de mudanças climáticas.

## 1.3 Desafios para o cooperativismo no escopo ambiental

---

A implementação de uma gestão ambiental eficiente e abrangente é um desafio comum para muitas organizações, já que parte do princípio de equilibrar o crescimento econômico com a preservação ambiental, envolvendo o acompanhamento e monitoramento de princípios, políticas e legislações ambientais, conformidade ambiental, planejamento, mapeamento de impactos ambientais, instrumentos de gestão, assim como certificações e educação ambiental.

O envolvimento da liderança é fundamental para que a agenda ambiental seja integrada ao planejamento estratégico geral da organização e para que seja implementada transversalmente em todas as áreas da cooperativa. Para que essa agenda seja vista como tarefa primordial e para que receba a devida atenção e recursos, o comprometimento da alta direção é indispensável.

Salienta-se que, para que essa sensibilização e envolvimento ocorram, é de suma importância a compreensão da necessidade de implantação de ações para a minimização dos impactos negativos de suas operações e potencialização dos impactos positivos ao meio ambiente, além da compreensão do impacto nos negócios a curto, médio e longo prazos, e a atenção às demandas dos consumidores e clientes. Uma abordagem eficaz começa a partir da educação e capacitação dos líderes sobre o tema, trazendo à luz os impactos e benefícios para o negócio da cooperativa e o impacto positivo, tanto no meio ambiente quando na sociedade. Ademais, a

liderança deve estar envolvida no processo de definição de metas, objetivos, estratégias e planos de ação para a implementação, em toda a cooperativa, de projetos, políticas e programas de cunho ambiental.

A partir do comprometimento da alta direção, o engajamento dos funcionários e cooperados da cooperativa é potencializado. O fomento e a criação de cultura organizacional da cooperativa alinhadas aos princípios da sustentabilidade podem ocorrer por meio de treinamentos, capacitações, comunicação eficiente dos objetivos ambientais da cooperativa e incentivos para a participação ativa dos colaboradores e cooperados em iniciativas ambientais.

Outro desafio é a gestão de toda a cadeia de terceiros, já que muitas questões ambientais impactam diretamente os indicadores e as estratégias da cooperativa. Uma maneira eficaz de agilizar o controle e monitoramento das atividades e produções de terceiros é adotar soluções tecnológicas, permitindo uma visão mais clara e detalhada das práticas e operações dos fornecedores.

Portanto, uma comunicação clara e eficiente de iniciativas, indicadores e metas ambientais é fundamental para o fortalecimento da imagem da cooperativa e o envolvimento dos colaboradores, cooperados e terceiros, além de aumentar a confiança das demais partes interessadas. Essa comunicação clara e transparente, que aborda não somente os indicadores, mas também a evolução dos processos, pode ser realizada por meio de relatórios de sustentabilidade, participação em iniciativas ambientais e engajamento com a comunidade.

Destaca-se que, devido à complexidade e constante evolução das regulamentações ambientais, o cumprimento delas também se apresenta como um desafio para as cooperativas. Para tanto, as leis ambientais, incluindo as internacionais — que estejam ligadas a exportações —, necessitam de acompanhamento contínuo e, quando necessário, implementação de medidas corretivas, a fim de evitar multas e penalidades.

No que tange à questão operacional da cooperativa, é importante atentar-se para o mapeamento dos impactos ambientais causados pelas atividades e/ou pelos serviços prestados pela cooperativa. Além de mapeá-los, a cooperativa deve monitorá-los, desenvolvendo ações para mitigá-los, compensá-los e/ou eliminá-los. Produzir e prestar serviços pautados na sustentabilidade, com menor consumo de recursos naturais, reaproveitamento e menor geração de resíduos e efluentes, propicia a competitividade no mercado.

A gestão adequada de resíduos é um desafio significativo para muitas cooperativas. Desde a redução na fonte até a destinação correta, é necessário implementar medidas de redução, tendo práticas eficientes de gestão de resíduos. Isso inclui a implementação de programas de reciclagem, o tratamento e a destinação adequada, além da busca por parcerias com fornecedores e prestadores de serviços que compartilhem dos mesmos valores ambientais.

Outro ponto que requer atenção das cooperativas é a utilização eficiente de recursos naturais. A busca por alternativas sustentáveis, a redução de consumo e a adoção de práticas de eficiência energética são essenciais. Investir em tecnologias e equipamentos mais eficientes, como sistemas de energia renovável, processos de produção limpa e reúso de água pode ajudar a reduzir o consumo de recursos e os impactos ambientais.

Muitas das questões relacionadas à biodiversidade demandam esforços de diferentes atores. Tal fato não reduz a necessidade do mapeamento e da mensuração dos impactos da cooperativa ao meio ambiente, assim como de definição de estratégias para melhor utilização dos recursos naturais, incluindo parcerias para a conservação da flora e da fauna.

É de suma importância que as cooperativas identifiquem e monitorem os riscos e impactos provenientes dos eventos climáticos extremos em toda a sua cadeia de produção e prestação de serviços. A partir desse mapeamento, ela compreenderá a vulnerabilidade do negócio, tomando medidas para mitigação, adaptação e crescimento da resiliência em relação aos desafios climáticos. Cabe ressaltar que, atualmente, os efeitos da mudança climática demandam investimentos cada vez maiores para a transição para fontes de energia renovável, eficiência energética, práticas de descarbonização e redução a pegada de carbono, sendo necessária a inclusão de ações concretas para a redução de gases de efeito estufa na estratégia da cooperativa.

Embora a gestão ambiental possa apresentar desafios, superá-los é essencial para construir um futuro sustentável. As cooperativas podem intercooperar para identificar e resolver questões relacionadas à agenda ambiental. Outro caminho é envolver a adoção de uma abordagem proativa, estabelecer parcerias estratégicas e investir em soluções inovadoras.



### PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO NO ÂMBITO AMBIENTAL

1. Quais são os principais desafios enfrentados pelas cooperativas na implementação de práticas ambientalmente responsáveis e como esses desafios podem ser superados?
2. Como as cooperativas podem lidar com as restrições orçamentárias e técnicas ao implementar práticas sustentáveis?
3. Quais são os benefícios tangíveis e intangíveis que as cooperativas podem obter ao adotar estratégias sustentáveis?
4. Quais são as melhores práticas de gestão ambiental que as cooperativas podem adotar para reduzir seu impacto no meio ambiente?
5. Qual é a importância da educação ambiental e da conscientização dos membros das cooperativas (liderança, colaboradores, fornecedores, cooperados) para o sucesso das iniciativas de sustentabilidade?
6. Quais são os desafios regulatórios e políticos que as cooperativas enfrentam em relação à sustentabilidade ambiental? Como podem ser abordados?



## PROPOSTAS DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS NO ÂMBITO AMBIENTAL

1. Ampliar a intercooperação com **cooperativas de reciclagem** na gestão de resíduos sólidos.
2. Ampliar a **intercooperação** para ampliação das práticas sustentáveis e de compensação ambiental.
3. Ampliar a **proteção e preservação ambiental** praticada pelas cooperativas, desenvolvendo iniciativas de conservação, reflorestamento e proteção de áreas naturais, para garantir a conservação do meio ambiente.
4. Atuar junto ao Governo Federal na implementação do **Programa Nacional de Pagamentos por Serviços Ambientais**.
5. Atuar junto ao Governo Federal para total implementação do **Cadastro Ambiental Rural** no país.
6. Atuar na mitigação e gerenciamento de riscos nas cooperativas relacionados com as **mudanças climáticas**.
7. Comunicar à sociedade brasileira e internacional os **impactos positivos das ações ambientais realizadas** pelas cooperativas.
8. Construir e implementar uma **política ambiental nacional específica para o cooperativismo**, respeitando as particularidades do movimento, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
9. Desenvolver mecanismos de **mensuração, acompanhamento e relatório dos impactos ambientais** gerados pelas cooperativas.
10. Direcionar as operações e ações das cooperativas para a promoção da **neutralidade de carbono**, adotando medidas concretas para a redução de suas emissões.
11. Estabelecer **práticas de produção sustentável e inovadoras** nas cooperativas, priorizando a adoção de métodos e tecnologias que minimizem o impacto ambiental.
12. Fomentar a participação das cooperativas no **mercado de carbono**.
13. Fomentar **boas práticas agrícolas nas propriedades rurais**.
14. Fortalecer a **troca de boas práticas ambientais** entre as cooperativas e entre os cooperados, visando maior aderência à agenda ESG.

15. Incentivar a expansão do **uso do biogás** e seus produtos no cooperativismo.
16. Incentivar ações de **rastreabilidade** de produtos estimulando a adoção de práticas com impacto em ESG, atestando a garantia de regularidade da produção e de cumprimento de legislação ambiental e trabalhista.
17. Instituir **gestão adequada de resíduos sólidos** nas cooperativas, proporcionando redução, reutilização, reciclagem e disposição final ambientalmente adequada.
18. Instituir **premiações nas cooperativas**, como tax as e linhas de crédito específicas, aos cooperados que adotem práticas sustentáveis, como forma de incentivo.
19. Posicionar o cooperativismo como **protagonista na promoção dos princípios ambientais** da agenda ESG nas comunidades.
20. Promover a **conscientização na comunidade** acerca da coleta de resíduos sólidos e da redução do consumo em geral, com o intuito de fomentar a consciência ambiental, diminuir a geração de resíduos e incentivar práticas sustentáveis.
21. Promover a **educação ambiental dos cooperados e colaboradores** para conscientizar e orientar as práticas das cooperativas.
22. Promover a gestão sustentável dos **recursos hídricos e a preservação da biodiversidade** nas atividades das cooperativas.
23. Promover a **transição energética** dentro do cooperativismo, impulsionando a adoção massiva de fontes renováveis e sustentáveis de energia, consolidando o compromisso com um futuro mais limpo.
24. Promover e **fomentar o consumo consciente** para as cooperativas, cooperados e empregados, com respeito aos recursos renováveis e não renováveis.
25. Promover e incentivar a implementação de **medidas de eficiência energética** nas cooperativas, visando reduzir o consumo de energia, os custos operacionais e a otimização dos recursos renováveis e não renováveis.

## 2. SOCIAL

---

### 2.1 Panorama da dimensão social

---

A definição do termo social é bastante ampla. Há organizações que tratam o Social do ponto de vista da responsabilidade social; outras focam as ações apenas para o ambiente interno da organização, atendo-se a boas práticas trabalhistas; há, ainda, aquelas que atribuem à palavra o sentido assistencialista, caracterizando-a como um conjunto de doações a comunidades e públicos vulneráveis. O fato é que não existe certo ou errado; o importante é que a organização entenda que é preciso atuar de forma estratégica para fazer impacto social positivo em seus públicos de interesse.

De modo geral, o S do ESG se relaciona aos temas contemplados pelas organizações para o desenvolvimento de ações sociais são relativos a: igualdade de gênero; diversidade nas organizações; direitos humanos; programas de voluntariado; cumprimento dos ODS<sup>19</sup> (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável); saúde mental dos colaboradores; ambiente de trabalho; atenção às comunidades ao entorno do empreendimento; apoio na resolução de conflitos; tomada de decisões em prol da sociedade; atenção às questões trabalhistas; entre outras.

Justamente por ter seu foco voltado para o cuidado com os públicos de interesse, o social vem ganhando novo significado. Mas isso não significa que o sentido original foi perdido. Pelo contrário, ele foi ampliado, e agora também é reconhecido como S de *Stakeholders* — ou públicos de interesse.

É fato que o conceito de ESG vem ganhando popularidade e notoriedade no mundo corporativo nos últimos anos. Neste cenário, o social e os públicos de interesse conquistam lugar de destaque. Antes pouco percebido entre os demais critérios relevantes para o processo de investimento, ganhou a atenção de investidores, empreendedores e de seus públicos-alvo. Diferentes fatores tiveram influência nessa mudança de perspectiva para o social:

#### MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR:

O comportamento do consumidor passou por mudanças substanciais nos últimos anos. A expansão do acesso à internet e à informação fez com que os clientes prestassem mais atenção aos produtos e serviços que consomem, e a quem os fornece. Conscientes do poder de transformação dos grandes negócios, eles passaram a definir seu comportamento de compra com base no posicionamento socialmente responsável dos negócios.

---

19 Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.

Como consequência, com a crescente comoditização de produtos e serviços (maior semelhança entre eles), aspectos que vão além de preço e qualidade passaram a ser diferenciais mercadológicos, tais como o propósito e os valores da organização, a imagem e reputação da marca, o respeito às partes interessadas, e o apoio a causas e projetos sociais.

Uma pesquisa realizada em 2020 pela consultoria global KPMG<sup>20</sup>, com 75 mil consumidores de 12 países, revelou que 25% consideram importante pelo menos um aspecto ESG e que 16% consideram relevante a consciência social das marcas.

As novas gerações — em especial, a geração Z (que representa 1/3 da população mundial) — buscam negócios que: a) causem impacto positivo na sociedade; b) sejam honestas, justas e transparentes ao fazer negócios; c) atendam às necessidades do cliente; e d) se preocupem com o bem-estar dos funcionários<sup>21</sup>.

#### TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO:

Grandes crises costumam ser catalisadoras de mudanças essenciais na sociedade em que vivemos. Recentemente, a pandemia de Covid-19 mostrou que essa máxima é verdadeira. Diante de um acontecimento de trágicas proporções, empresas, pessoas e organizações abriram os olhos para a importância da colaboração e da adoção de um estilo de vida (e de trabalho) sustentável. Nesse cenário, organizações que já trabalhavam ESG enxergaram ainda mais valor nas práticas.

#### EXPANSÃO DO LEQUE DE STAKEHOLDERS:

A tomada de consciência sobre o valor do relacionamento com os *stakeholders* também se relaciona com o social. Se antes os públicos de interesse se resumiam a potenciais clientes e parceiros comerciais, agora, o leque se abriu. Afinal, públicos de interesse são todos aqueles cuja existência traz impacto para a gestão da organização, e vice-versa. Sendo assim, negócios que praticam o lado social acolhem e valorizam clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, comunidades do entorno, colaboradores, governo e a sociedade em geral.

Traduzindo em números, o fato é que 63% dos *stakeholders* compram ou defendem marcas, 58% escolhem a organização onde trabalhar e 60% investem com base nos valores e crenças da organização. E 88% dos investidores institucionais consideram o ESG ao mesmo escrutínio aplicado em suas análises operacionais e financeiras, sendo que 78% dos investidores cobram responsabilidade social dos negócios<sup>22</sup>.

#### RELAÇÃO DO SOCIAL COM A LONGEVIDADE DO NEGÓCIO:

É relativamente fácil associar a longevidade de um negócio a suas ações ambientais e de governança corporativa. Aliás, esses dois elementos, há muito, são a materialização de uma organização sólida e longa. Mas o aspecto social vem merecendo cada vez mais a atenção de investidores que consideram a reputação do negócio em relação ao tratamento prestado à sua força de

20 KPMG. **Respondendo às tendências do consumidor na nova realidade.** Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/01/respondendo-tendencias-consumidor-nova-realidade.pdf>.

21 PWC. **Consumer Intelligence Series June 2021.** Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html>.

22 Edelman. **2021 Trust Barometer Special Report: Institutional Investors.** Disponível em: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer/investor-trust>.

trabalho, à ética e transparência nas relações com clientes, fornecedores e comunidades, ao grau de satisfação dos colaboradores, entre outros aspectos.

#### REFLEXOS NA REPUTAÇÃO E NO VALOR DA MARCA:

Por fim, é importante pontuar que organizações que se posicionam como agentes de impacto social observam reflexos positivos no desempenho do negócio, no relacionamento com os clientes, e na reputação e no valor atribuídos à marca.

A complexidade da sociedade atual, a automação dos serviços, o contexto da pandemia, acelerando o trabalho a distância e outras realidades para as relações de trabalho, traz para as organizações e equipes de segurança e saúde novos desafios no mundo do trabalho.

Com a pandemia, a preservação da saúde e a gestão dos riscos tomaram outra proporção na avaliação dos executivos. No setor industrial, por exemplo, foi possível constatar a importância das equipes de segurança e saúde para a rapidez de resposta no estabelecimento dos protocolos que permitiram a continuidade do funcionamento dos negócios, reduzindo os impactos nos ambientes de trabalho.

Os cuidados com a segurança e a saúde dos trabalhadores, incluindo prevenção e combate de transtornos mentais (tema antes de difícil abordagem em grande parte dos negócios), geram reconhecimento e engajamento dos colaboradores, e melhoram a reputação das organizações perante a sociedade, consumidores, acionistas e investidores. Assim, é possível ampliar a compreensão de segurança e da saúde como valor, entendendo a oportunidade de atuação estratégica, alinhando os programas de segurança, saúde e bem-estar à estratégia do negócio e aos princípios ESG, e, ainda assim, reduzir custos.

Ao abordar as práticas relacionadas à satisfação ou insatisfação do trabalhador no ambiente corporativo, existem diversos fatores que podem direta ou indiretamente impactá-lo, como a natureza das atividades realizadas, cultura e clima organizacional, forma de gestão da liderança, oportunidades de carreira, desenvolvimento pessoal e profissional, programas de treinamento e capacitação, tipos de remuneração e benefícios sociais oferecidos, entre muitos outros<sup>23</sup>.

Estudos têm demonstrado uma relação positiva entre as práticas sociais corporativas e a satisfação no trabalho, pois organizações que adotam práticas sociais responsáveis e sustentáveis tendem a criar um ambiente de trabalho mais positivo, no qual os funcionários se sentem valorizados e engajados. Além disso, as práticas sociais corporativas estão associadas a benefícios para os funcionários, como maior senso de propósito e orgulho em fazer parte da organização, o que contribui para a satisfação no trabalho<sup>24</sup>.

À primeira vista, diversidade e inclusão se relacionam apenas com o impacto social da organização. À medida que as organizações abraçam o compromisso com os princípios ESG, uma conexão poderosa surge entre a busca pela sustentabilidade e a promoção da diversidade e inclusão. Esses não são apenas elementos separados, mas pilares interligados de uma cultura corporativa sustentável.

23 STEFANO, S.; CAMPOS, E.; CHRIST, E. **Práticas de Benefícios Sociais nas Organizações: Desafios na Gestão de Pessoas**. 2014.

24 FAROOQ *et al.* **Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation**. 2014.

A diversidade, representando uma gama de origens, perspectivas e experiências, não só enriquece o ambiente de trabalho, mas também impulsiona a inovação. A inclusão, por sua vez, não é apenas sobre criar um lugar para todos, mas sobre integrar e capacitar cada indivíduo a trazer seu melhor para o grupo.

Quando integrados nos valores da organização, a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social se alinham naturalmente com a promoção da diversidade e inclusão. E cabe à governança promover condições para essa harmonização.

Apesar dessas evidências, há uma parcela considerável de corporações que não possuem orçamento e equipes dedicadas a colocar seu programa de ESG e de diversidade em prática. Há casos de organizações que defendem a diversidade nas mídias sociais e comerciais, sem que, necessariamente, promovam mudanças internas reais. Por exemplo, defendem publicamente uma pauta de minorias, mas não contam com nenhuma pessoa na equipe que seja representante desta comunidade — definição conhecida no mercado como Diversity Washing ou ESG Washing.

Portanto, o tema não deve ser mais um modismo ou discurso apenas, mas ser colocado em prática por meio de programas pautados por valores de união, empatia e empoderamento, que atingem todas as áreas, os indivíduos e as estratégias de uma corporação. À medida que se busca um futuro mais consciente, caminha-se para um mundo mais sustentável, equitativo e inclusivo para todos.

A adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) da ONU como diretriz pode ser um caminho interessante para diversas organizações. Esses objetivos integram a *Agenda 2030* da ONU — ação global que conecta organizações de diferentes setores para erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que as pessoas alcancem paz e prosperidade. A assinatura, em 2015, do documento *Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável* por 193 países define a agenda, constituída por: 1 declaração; 17 Objetivos; meios de implantação, acompanhamento e revisão. Os Objetivos são integrados, interligados e indivisíveis, possuem 169 metas e 232 indicadores, com ações para Governos, Sociedade Civil, Setor Produtivo e Pessoas.

Grande parte dos ODS se relacionam diretamente às premissas da perspectiva S do ESG. São eles:

- » Erradicar a pobreza.
- » Erradicar a fome.
- » Saúde e bem-estar para todos.
- » Educação de qualidade.
- » Igualdade de gênero.
- » Trabalho digno e crescimento econômico.
- » Reduzir as desigualdades.
- » Cidades e comunidades sustentáveis.
- » Paz, justiça e instituições eficazes.

Tais objetivos podem orientar o direcionamento de políticas e ações específicas com foco na responsabilidade social das organizações.

Em novembro de 2010, foi publicada a Norma Internacional ISO 26000 – Diretrizes sobre Responsabilidade Social<sup>25</sup>, que fornece diretrizes sobre o tema e, embora não seja uma norma certificável, estabelece princípios e diretrizes para promover práticas éticas e responsáveis nas organizações. No Brasil, a versão em português da norma foi lançada pela ABNT em dezembro do mesmo ano, encorajando as organizações a adotar as diretrizes de forma voluntária e adaptá-las às suas necessidades e seus contextos específicos. A ISO 26000 fornece uma estrutura abrangente, que engloba sete temas centrais: governança organizacional; direitos humanos; práticas de trabalho justas; questões ambientais; práticas leais de operação; questões relacionadas ao consumidor; e envolvimento e desenvolvimento da comunidade.

## 2.2 Práticas sociais no cooperativismo

---

O cooperativismo é um modelo de negócio baseado na cooperação, onde os membros trabalham juntos para atingir objetivos compartilhados. Em relação ao S do ESG, as cooperativas também têm um histórico forte de apoiar as comunidades locais. As cooperativas agropecuárias e de consumo, por exemplo, podem fornecer serviços e produtos acessíveis aos membros e a suas famílias, incluindo aqueles que de outra forma seriam excluídos do mercado. As cooperativas de crédito podem fornecer serviços financeiros inclusivos para comunidades desatendidas; as do ramo Infraestrutura podem ajudar a fornecer moradia acessível para membros de baixa renda.

O ESG e o cooperativismo, em seus princípios, compartilham muitos valores e práticas comuns. As cooperativas estão bem-posicionadas para liderar o caminho na adoção de práticas de ESG e, como elas são frequentemente próximas das comunidades, podem ser particularmente eficazes em abordar os desafios sociais e ambientais enfrentados.

Portanto, o ESG é uma abordagem importante para as cooperativas, pois está diretamente relacionado ao propósito, aos princípios e valores cooperativistas, principalmente com a busca pela criação de valor e impacto positivo na comunidade e no meio ambiente. Mas, como os princípios cooperativistas se alinham às perspectivas ESG, notadamente com o pilar social?

---

25 ABNT. **NBR ISO 26000**.

Perspectiva ESG	Princípio Cooperativista
<b>Social e Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Interesse pela comunidade</li> <li>» Educação, formação e informação</li> </ul>
<b>Social e Governança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Adesão livre e voluntária</li> <li>» Gestão democrática</li> <li>» Intercooperação</li> </ul>

Embora a adoção de práticas de ESG possa ser um desafio, o aumento na conscientização dos cooperados, dos dirigentes e dos colaboradores de cooperativas, de maneira responsável, sinaliza que a abordagem é cada vez mais importante para garantir um futuro sustentável para todos.

A responsabilidade social é uma estratégia de ganha-ganha para as cooperativas, sendo um meio para a estruturação de negócios sustentáveis e uma cadeia de valor socialmente responsáveis, pois, ao mesmo tempo em que contribui para a construção de uma sociedade equitativa e ética, reforça a (boa) reputação e impulsiona a competitividade da cooperativa, além de fortalecer a marca.

Na dimensão social, o *Diagnóstico ESG*, piloto de 2023, revelou *insights* encorajadores sobre como as cooperativas estão se engajando com a comunidade e implementando práticas socialmente responsáveis. Embora o ramo Crédito tenha liderado, os outros setores não ficaram para trás em seus esforços para fomentar um impacto social positivo.

O setor Agropecuário, com um índice de 56,4%, demonstrou compromisso significativo com o desenvolvimento social, enfatizando a importância das cooperativas agrícolas no suporte aos agricultores e na promoção de um desenvolvimento rural inclusivo e sustentável. Da mesma forma, o ramo Infraestrutura, com um índice de 55,8%, mostrou uma abordagem proativa na geração de impactos sociais positivos nas comunidades em que atua. Por fim, o ramo Saúde, com um índice de 53%, também evidenciou forte engajamento com a responsabilidade social, um aspecto fundamental para um setor profundamente conectado ao bem-estar da sociedade.

Implementar uma estratégia de negócios com responsabilidade social significa orientar a gestão a partir da visão dos diferentes *stakeholders*, o que pode trazer uma série de benefícios para uma cooperativa, pois as que praticam ações socialmente responsáveis são percebidas como éticas e conscientes, fortalecendo a reputação e a confiança na marca. Aqui estão alguns dos efeitos positivos mais importantes:

- » **Melhoria da imagem da marca:** uma cooperativa que demonstra responsabilidade social pode aprimorar sua reputação aos olhos dos seus diferentes públicos. Essa melhoria na imagem pode resultar em maior lealdade do cooperado e do cliente (impulsionando a produção e as vendas), atrair e reter melhores talentos, e aumentar o apelo para investidores.
- » **Aumento da competitividade:** ao abordar questões sociais e ambientais, as cooperativas podem identificar novas oportunidades e vantagens competitivas. Por exemplo, adotar processos produtivos com a utilização de energia limpa e materiais reciclados

em ambientes salubres para os colaboradores, de forma que os consumidores tomem conhecimento dessas práticas sustentáveis.

- » **Melhoria das relações com a comunidade:** cooperativas que se envolvem ativamente na comunidade são mais propensas a ganhar apoio e engajamento, o que pode resultar em benefícios tangíveis, como a prosperidade e uma maior aceitação de seus produtos ou serviços. Por exemplo, utilizar mão de obra local e contratar fornecedores que atuem preferencialmente na área de atuação da cooperativa podem ser ações muito relevantes.
- » **Aumento da motivação e retenção de colaboradores:** mais motivação e satisfação dos colaboradores, a partir da implementação de programas de responsabilidade social e qualidade de vida, resultando em maior produtividade e retenção de talentos.
- » **Redução de riscos:** ao considerar proativamente as questões sociais e ambientais, as cooperativas podem antecipar e gerenciar melhor os riscos, tais como regulamentações ambientais e trabalhistas, evitando penalidades e danos à reputação.
- » **Acesso a financiamentos:** cada vez mais, os agentes financeiros estão considerando o desempenho social e ambiental das organizações ao tomar decisões relacionadas a crédito e investimentos.

Em 2019, para aumentar o nível de acessibilidade no atendimento e promover a inclusão social dos cooperados com deficiência auditiva, a **CooperJohnson** passou a adotar uma solução tecnológica que disponibiliza suporte em Libras ao atendimento telefônico.

Por meio de chamadas em vídeo, os cooperados surdos contam com o auxílio de uma intérprete de Libras, permitindo a tradução simultânea. Com essa solução, a CooperJohnson quis proporcionar um atendimento mais humanizado para os cooperados surdos, gerando o sentimento de pertencimento à instituição.

O Brasil é um importante destino de imigrantes e refugiados que necessitam de emprego e fonte de renda estável. Diante dessa realidade, a **Frimesa** recebe, desde 1986, diversos imigrantes em seu quadro de funcionários, tendo somado cerca de 328 trabalhadores de diversas nacionalidades: venezuelanos, uruguaios, haitianos, cubanos, colombianos e sul-africanos. A maior parte chegou a partir de 2019. A contratação dos imigrantes e refugiados ocorre via organizações da sociedade civil.

Segundo explica Elisa Fredo, gerente de Gestão de Pessoas da Frimesa, no dia a dia, é nítido o comprometimento desses funcionários. Além disso, há uma taxa de rotatividade menor do que a média geral.

A **Aurora Coop** criou e mantém a Fundação Aury Luiz Bodanese, cujo foco é conectar-se com comunidades na área de abrangência da cooperativa para a promoção do desenvolvimento sustentável por meio de ações socioambientais, que vão desde cursos de qualificação profissional para pessoas com deficiência até ações de conscientização e educação ambiental nas comunidades, projetos estes que já impactaram milhões de brasileiros.

A **Coopa-Roca**, cooperativa de artesãs do Rio de Janeiro, é conhecida pelo seu trabalho de empoderamento de mulheres, proporcionando-lhes habilidades de artesanato e oportunidades

econômicas. Além disso, ela tem parcerias com designers de moda internacionais, o que ajuda a promover a arte e cultura brasileiras.

Na indústria do plástico, a reciclagem — e, por extensão, o trabalho realizado pelas cooperativas — tem papel fundamental. Cada tonelada de plástico reciclado reduz, em média, 1,1 tonelada de resíduos depositados nos aterros e gera emprego para 3,16 pessoas. A cooperativa **Recicle a Vida**, que faz parte da Rede Alternativa, é um exemplo de sucesso. Situada em Ceilândia-DF e criada em 2008, conta com 64 catadores egressos do antigo lixão da cidade — que era o maior da América Latina —, tem contrato com a gestão pública e efetua a coleta seletiva em uma grande região do DF, tendo sido uma das cooperativas destacadas na série *SomosCoop na Estrada*, produzida pelo Sistema OCB<sup>26</sup>.

## 2.3 Desafios para o cooperativismo no escopo social

No dinâmico universo dos negócios, o pilar social tem se destacado gradualmente como de incontestável importância; contudo, o caminho para a efetiva implementação de boas práticas pode ser marcado por desafios. Isso porque ainda encontra barreiras, tais como a escassez de recursos ou a resistência interna por parte daqueles que não compreendem os benefícios da responsabilidade social.

Para superar essas e outras barreiras, são necessários um engajamento contínuo das lideranças, uma comunicação eficiente e a habilidade de envolver todos os membros da cooperativa na edificação de uma cultura orientada para a sustentabilidade. O princípio cooperativista da Educação, Formação e Informação é um forte aliado neste processo e tem fundamental importância para viabilizar o alcance de outro princípio: o Interesse pela Comunidade. Nesse contexto, a educação cooperativista ganha maior relevância e deve incluir também as crianças e jovens, visando a longevidade do movimento.

Outro desafio bastante comum às organizações e cooperativas em geral é a integração das iniciativas sociais à estratégia institucional, para que não sejam desenvolvidas apenas ações pontuais assistenciais, mas projetos e programas bem estruturados que produzam real impacto social, no âmbito interno e externo, com reflexos positivos na cadeia de valor e nos negócios.

Um dos pontos que requerem grande atenção das cooperativas é a inclusão e diversidade na composição do quadro de colaboradores e, principalmente, nos Conselhos de Administração. A título de exemplo, embora as mulheres representem 40% dos cooperados no Brasil, nos cargos de direção, essa participação cai para 20%. E mais de 80% das lideranças têm mais de 40 anos<sup>27</sup>. Isso atesta a necessidade de maior participação e protagonismo de jovens e mulheres no cooperativismo brasileiro, mas há ainda que se pensar nos grupos minorizados (pessoas com deficiência, pessoas indígenas, pessoas LGBTQIAP+, pessoas negras, pessoas refugiadas etc.).

26 Sistema OCB. **SomosCoop na Estrada — Reciclando o lixo, transformando realidades**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=x2gqfGIQszA>.

27 Sistema OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2023 (ano-base 2022)**. Disponível em: <https://anuario.coop.br/>.

A visão míope de muitos, que ainda relacionam as ações sociais apenas a custos ou despesas e não a investimentos que produzem resultados futuros, também é um fator dificultador na implementação de programas de responsabilidade social. Daí a importância de adotar indicadores adequados e comunicar os resultados às partes interessadas.

As cooperativas que aderem aos padrões e relatórios de desempenho social e ambiental incentivam também a transparência e um mercado mais ético. Esses instrumentos podem beneficiar as cooperativas, para que tenham maior compreensão dos riscos e das oportunidades inerentes ao seu negócio, além de identificar potenciais melhorias de processos e de desempenho com relação a leis, normativos e padrões de desempenho.

Nas cooperativas, são vários os *stakeholders* atentos às práticas e aos resultados obtidos no âmbito econômico, ambiental e social, tais como clientes, fornecedores, órgãos setoriais e prefeituras — mas, sobretudo, os cooperados e investidores, que são os responsáveis pelo aporte de capital e para os quais a prestação de contas deve demonstrar que os recursos são bem utilizados no alcance dos objetivos do negócio e de responsabilidade social.

Manter-se atualizado com tendências e estabelecer uma estratégia de ESG são ações indispensáveis para a promoção de uma responsabilidade social efetiva e duradoura. A criação de parcerias com outras instituições também pode ser um importante recurso, a partir da colaboração com entidades governamentais, setores do conhecimento, organizações da sociedade civil ou até mesmo outras cooperativas, visando ampliar a abrangência e o impacto das ações sociais.



## PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO NO ÂMBITO SOCIAL

1. Considerando que a dimensão S do ESG possui ampla variedade de temas e aplicações possíveis, por onde as cooperativas devem começar para estruturar um programa de impacto social?
2. Qual é a conexão da perspectiva Social com as perspectivas Ambiental e de Governança?
3. Como o Sistema OCB e as cooperativas podem tirar proveito da rede cooperativista para contribuir no alcance dos ODS em âmbito nacional?
4. É possível relacionar ações de impacto social com resultados econômicos?
5. Qual é a melhor forma de integrar boas práticas de responsabilidade social à estratégia de negócios de uma cooperativa?
6. Como promover uma cultura mais inclusiva, vinculando-a aos objetivos sociais e econômicos das cooperativas?



## PROPOSTAS DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS NO ÂMBITO SOCIAL

1. Ampliar a inclusão das ações sociais das cooperativas no **cadastro** disponibilizado pelo Sistema OCB, a fim de comunicar à sociedade brasileira e internacional os **impactos positivos** gerados.
2. Ampliar a participação das cooperativas no **Dia de Cooperar (Dia C)**, promovendo o desenvolvimento de ações sociais que gerem impacto na comunidade.
3. Apoiar ações de prevenção e **combate ao assédio e à violência contra as mulheres**.
4. Atuar na conscientização e **combate ao trabalho degradante e análogo à escravidão**.
5. Atuar no aperfeiçoamento das **normas regulamentadoras de segurança e saúde no trabalho**, de maneira que sejam consideradas as particularidades do setor cooperativista.
6. Capacitar as **lideranças cooperativistas** sobre a importância da implementação de ações de **diversidade, inclusão e equidade**.
7. Criar mecanismos para garantir negócios exclusivamente com **fornecedores** que operem em conformidade com a legislação em vigor.
8. Desenvolver **metodologia de criação de projetos de responsabilidade social**, para serem customizados e implantados por qualquer cooperativa.
9. Fomentar a aplicação das **normas regulamentadoras de segurança e saúde no trabalho**, com o objetivo de garantir trabalho seguro e sadio, prevenindo a ocorrência de doenças e acidentes de trabalho.
10. Fomentar ações de **inclusão social** nas cooperativas.
11. Fomentar o **desenvolvimento social da comunidade** onde a cooperativa está inserida.
12. Fortalecer a troca de **boas práticas** em temas sociais entre as cooperativas e cooperados, visando maior aderência à agenda ESG.
13. Fortalecer e ampliar os **comitês de jovens e mulheres** dentro das cooperativas, promovendo e estimulando sua contribuição significativa e envolvimento ativo.
14. Incentivar o fornecimento e a utilização correta de **Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva** no ambiente de trabalho das cooperativas.

15. Investir no **bem-estar integral dos cooperados e colaboradores**, considerando programas de saúde física, mental e emocional, juntamente com medidas de segurança no ambiente de trabalho.
16. Investir no **desenvolvimento profissional e educacional dos cooperados e colaboradores**, oferecendo oportunidades de aprendizado contínuo, programas de capacitação e incentivos para o aprimoramento de habilidades, visando promover o crescimento pessoal e profissional de todos.
17. Posicionar o cooperativismo como um **exemplo** de promoção dos princípios sociais da **agenda ESG** nas comunidades.
18. Priorizar o **reinvestimento das sobras na própria comunidade** onde a cooperativa está inserida.
19. Promover a **diversidade, inclusão e equidade** no cooperativismo, criando um ambiente que reconheça e apoie a pluralidade em todos os aspectos da prática cooperativa.
20. Promover a humanização dentro das cooperativas, cultivando um ambiente que priorize o **bem-estar, a dignidade e o respeito pelos indivíduos**.
21. Promover e incentivar a **inclusão ativa dos jovens e mulheres** no movimento cooperativista, seja como cooperado ou como colaborador de cooperativa.
22. Promover e proteger os **direitos humanos** em todas as atividades e relações da cooperativa.
23. Realizar **estudos** que demonstrem os benefícios e impactos positivos da presença das cooperativas no desenvolvimento social das comunidades onde estão inseridas.

## 3. GOVERNANÇA

---

### 3.1 Panorama sobre a governança

---

Governança Corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos por meio do qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral<sup>28</sup>. Essa definição nem sempre foi consenso. No início do século XX, ainda vigorava o entendimento de que o propósito da organização se limitava a maximizar a riqueza de seus proprietários ou acionistas e de que ela devia ser dirigida com esse único propósito em mente. No entanto, à medida que as empresas cresciam, e sua influência e impacto aumentavam, essa visão começou a ser questionada pela sociedade e pelos governos. Atualmente, prepondera o entendimento de que as empresas têm responsabilidades não só junto a proprietários ou acionistas, mas também junto a empregados, clientes e à sociedade. Mais recentemente, sob a égide das discussões sobre sustentabilidade e ESG, a definição passou ainda a incluir uma visão de geração de valor de longo prazo para as suas partes interessadas<sup>29</sup>.

Alguns naturalmente se perguntam por que um sistema de governança de qualidade importa. Diversos estudos acadêmicos demonstram uma relação positiva entre um sistema de governança de qualidade e o desempenho financeiro do empreendimento, além de apresentarem evidências empíricas do seu impacto no valor das empresas (*valuation*), na geração de oportunidades de crescimento e redução no custo do capital externo<sup>30 31</sup>.

Nesse contexto, as expectativas em torno do papel e desempenho do sistema de governança em uma organização são cada vez maiores. Pode-se dizer que um dos maiores desafios das organizações na atualidade é estabelecer um modelo funcional e efetivo de governança.

#### PASSIVIDADE DOS ACIONISTAS E SÓCIOS:

Um dos aspectos preocupantes da governança atual é a crescente passividade de acionistas e sócios em relação às decisões estratégicas da empresa, com alguns poucos altamente ativos e demonstrando influência desproporcional. Especialistas recomendam que Conselhos e Gestores Executivos procurem conhecer muito bem sua base de acionistas e utilizem uma abordagem

---

28 IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6.ed. Agosto de 2023.

29 Harvard Business Review. **A Guide do the Big Ideas and Debates in Corporate Governance** by Lynn S. Paine e Sural Srinivasan. 14 de outubro de 2019.

30 International Finance Corporation and OECD. **Practical Guide to Corporate Governance — Experiences from the Latin American Companies Circle**. Chapter 7 — *The Tangible Benefits of Good Governance*. 2017.

31 KLAPPER F, Leora; LOVE, Inessa. **Journal of Corporate Finance**, Volume 10, Issue 5. Novembro de 2004. p. 703-728. *Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets*.

deliberada para engajá-los. O sistema de governança de qualidade contribui para o equilíbrio de poder entre Conselho, Gestão Executiva e acionistas.

Se a expectativa é alta em relação ao sistema de governança, é mais alta ainda em relação ao desempenho dos Conselhos de Administração. Isso é perceptível em inúmeras tendências que exploraremos a seguir.

Os Conselhos de Administração são órgãos colegiados, com membros que compartilham autoridade e responsabilidade, e respondem por seus atos e decisões de maneira individual e coletiva. Há um razoável consenso sobre o papel do Conselho de Administração, que inclui: atuar e decidir sempre defendendo os interesses da organização e dos acionistas; fornecer o direcionamento estratégico da organização; selecionar, monitorar e aconselhar a Gestão Executiva — em particular o executivo principal (CEO) —; estabelecer a política de remuneração e incentivo do nível executivo (*C-level*); tomar decisões sobre as principais transações de investimentos e alterações societárias; monitorar o desempenho da organização, e a qualidade e confiabilidade de seus relatórios financeiros; e supervisionar a execução da estratégia, gestão de riscos e *compliance*. No entanto, com as turbulentas mudanças no mundo dos negócios e a evolução tecnológica em velocidade exponencial, novos temas adentram a esfera de decisão dos conselhos, que requerem decisões estratégicas. Esse é o caso da segurança cibernética, governança de dados, do uso da inteligência artificial, de mudanças climáticas, ESG e outros.

#### EXPECTATIVAS E DESAFIOS QUANTO AO DESEMPENHO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:

Essas mudanças demandam constante atualização dos conselheiros sobre as novas temáticas em um nível que permita tomadas de decisões fundamentadas e consequentes, e real capacidade de supervisão. Analistas de tendências apontam que os seguintes assuntos entrarão na lista de responsabilidade dos conselhos:

- » Supervisionar a integração das questões de ESG no planejamento estratégico da organização, promover estruturas de medição de desempenho alinhadas aos princípios de ESG, estabelecer processos mais rigorosos de supervisão da execução efetiva das medidas relativas aos temas materiais da empresa em ESG e validar a qualidade de seu relatório de sustentabilidade.
- » Debater a equação rentabilidade x sustentabilidade, como equilibrar custos ambientais e sociais com desempenho econômico e alinhar investimentos às necessidades de longo prazo, apesar das expectativas de retorno no curto prazo de acionistas e investidores.
- » Demandar uma abordagem mais robusta e confiável de gestão de riscos e supervisionar sua execução de maneira mais rigorosa (com ou sem a criação de um Comitê de Gestão de Riscos).
- » Estimular a implantação de uma cultura ética na empresa e supervisionar a atuação ética da empresa e de todos os seus membros.
- » Realizar discussões sobre a adoção da inteligência artificial na empresa – incluindo questões éticas, filosóficas e práticas –, e fornecer o direcionamento para a sua aquisição, seu desenvolvimento e sua implantação.

- » Adotar atitude proativa no planejamento da sucessão no nível executivo e nos conselhos, entendendo que questões de sucessão representam um risco para a organização.
- » Liderar o relacionamento com os investidores e acionistas, de modo a potencializar seu engajamento, a fidelidade e o interesse no futuro da empresa e no seu desempenho a longo prazo.
- » Verificar a articulação entre estratégia de negócio, estratégia em ESG e gestão de riscos, incluindo riscos em ESG.

#### **INFORMAÇÕES PARA SUPERVISÃO E TOMADA DE DECISÃO:**

Essas novas temáticas e a demanda por um papel mais proeminente no papel de supervisão vão exigir um realinhamento com a Gestão Executiva sobre as informações necessárias, suficientes e confiáveis que o Conselho precisará receber para desempenhar bem o seu papel. Demandará contato mais próximo e frequente com a Gestão Executiva e atualizações mais regulares sobre a linha de frente.

#### **CONSELHEIROS INDEPENDENTES:**

Uma tendência que não sai da agenda das discussões sobre governança é a questão de utilização de conselheiros independentes no Conselho de Administração. Segundo uma pesquisa recente da Deloitte, a maioria dos códigos de governança corporativa da Europa Ocidental exige que, ao menos, um terço do Conselho seja formado por conselheiros independentes. Nos Estados Unidos, a exigência é de 100%. O principal argumento em favor dessa tendência é o fato de os conselheiros independentes trazerem uma perspectiva externa para as discussões do Conselho. Os Conselhos que não utilizam conselheiros independentes tendem a focar mais questões operacionais ou a aprovação das propostas apresentadas pela Gestão Executiva. Nesse caso, parece haver menos foco na estratégia da empresa ou no pensamento estratégico. Um aprendizado importante das empresas que utilizam conselheiros independentes é que quanto mais essas pessoas têm conhecimento sobre o ramo de negócio da empresa, mais valor geram no Conselho.

#### **REPRESENTATIVIDADE NOS CONSELHOS:**

Outra tendência em governança é a questão do aumento da diversidade nos conselhos. Vários países estabeleceram percentuais mínimos para a presença de mulheres nos conselhos. No entanto, dois elementos são essenciais para o sucesso da diversidade: contratar ou eleger mulheres com as habilidades pessoais e profissionais necessárias para atuar em um conselho, e estabelecer uma cultura igualitária nos conselhos que permita a contribuição dessas conselheiras. Por fim, a questão da diversidade não se encerra na participação de mulheres e deve aumentar, nos próximos anos, a pressão pelo aumento da diversidade racial/étnica, geracional e outras. Há estudos que demonstram que a presença de jovens no Conselho gera um impacto positivo na cultura de inovação na empresa.

#### **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS CONSELHOS:**

Finalmente, uma tendência inescapável é a expectativa de avaliação de desempenho do Conselho e dos conselheiros, com a demonstração da efetividade. Esta comprovação passa pela divulgação em relatórios dos processos e estruturas do Conselho, do perfil de quem o integra — formação e experiência profissional, diversidade — da política de formação e desenvolvimento dos membros do Conselho, dos resultados agregados da avaliação do Conselho e de seus membros,

do relacionamento do Conselho com a Gestão Executiva, da sua cultura e dinâmica de trabalho e interação, e do relacionamento com os acionistas. As práticas de autoavaliação preponderam, mas há experimentos em direção à avaliação por entes externos.

## 3.2 Práticas de governança no cooperativismo

---

A Governança articula uma variedade de elementos, como cultura (princípios e valores), regras (políticas e diretrizes), órgãos, pessoas, processos e práticas, que precisam estar conectados, organizados e racionalizados. O *Diagnóstico de Governança e Gestão*, colocado à disposição das cooperativas pelo Sistema OCB, revelou que, em 2023, uma média de 63% na formalização dos processos de governança das cooperativas em estágio inicial e uma média de 88% nas cooperativas com alto nível de maturidade. Percebe-se que, com compromisso e determinação, é possível avançar de forma consistente e efetiva.

O *Diagnóstico ESG*, também disponibilizado às cooperativas, em seu piloto de 2023, revelou que o setor cooperativista está avançando, mas ainda enfrenta desafios significativos. O índice nacional de práticas de governança priorizadas no contexto do ESG alcançou 51,5%, refletindo um cenário onde as cooperativas estão cada vez mais conscientes da importância de uma governança sólida e transparente.

O ramo Crédito novamente se destacou, com um índice de 54,4%, mostrando que suas estruturas de governança estão relativamente mais alinhadas com as práticas recomendadas, possivelmente devido à natureza regulatória e à escala das operações neste setor. Apesar de o Crédito liderar, os outros ramos não ficaram muito atrás, demonstrando comprometimento contínuo com a melhoria da Governança.

O ramo Agropecuário registrou um índice de 45,6%, enquanto o ramo Infraestrutura obteve 44%. Esses números sugerem que, apesar dos esforços, ainda há espaço significativo para evolução em termos de estruturação e efetividade da governança. O ramo Saúde, com 40,9%, indica a necessidade de fortalecer ainda mais suas práticas de Governança, cruciais para um setor tão impactante na vida dos associados e da comunidade.

Com esses resultados, é evidenciada a importância da evolução por parte das cooperativas em suas práticas de Governança, não apenas para atender as expectativas dos membros, mas também para assegurar a sustentabilidade e a perenidade dos empreendimentos cooperativos. A Governança eficaz é um pilar central para o sucesso do cooperativismo, assegurando que as decisões sejam tomadas de maneira transparente, responsável e alinhada com os interesses de todos os envolvidos.

Conheça algumas práticas de referência no cooperativismo:

- » A **Castrolanda**, cooperativa agroindustrial, conta com uma área de *compliance* com total independência da gestão executiva e reporte direto ao Conselho de Administração. Sua implantação envolveu amplo treinamento dos colaboradores e cooperados, e teve tanto impacto na cultura da cooperativa que os colaboradores propuseram e a gestão adotou o nome de *Cultura C Castrolanda*.
- » A **Unimed BH** desenvolveu e implantou procedimentos a serem seguidos na gestão de crises, advindas das mais diversas origens, como relacionamentos com terceiros, operação do negócio e contexto político, econômico, epidemiológico. Crises podem ameaçar a reputação e continuidade dos negócios, e precisam ser tratadas com agilidade. Os procedimentos integram o *Manual de Gestão de Crise*; também foi criado o Grupo Fixo de Crise, convocado sempre que é definida uma situação de crise. São integrantes desse grupo os gerentes das áreas de Comunicação, Marketing, Jurídico e *Compliance*.
- » O **Sicoob Coopemata** optou por estabelecer o Núcleo de Apoio à Gestão Estratégica, que reúne pessoas com cargos, perfis e competências distintas, para pensar estrategicamente a cooperativa, a qual avalia que o trabalho com o Núcleo tem lhe permitido compreender melhor seu negócio, seu mercado, seus resultados e seus públicos.
- » A **Central de Crédito Ailos** conta com um Núcleo de Governança, que desenvolveu um programa de formação de conselheiros para a formação dos conselheiros de todas as cooperativas vinculadas à central. Os resultados são imediatos, com conselheiros mais participativos, engajados, com melhor entendimento do seu papel e mais confiança para contribuir.
- » O **Sicoob Copermec** decidiu investir em um sistema de monitoramento de resultados e condutas corporativas, chamado *Visão 360°*. Os processos gerenciais acompanhados pelo sistema incluem: a definição de estratégias de curto e longo prazos para resguardar os interesses dos cooperados; a avaliação de desempenho no que diz respeito aos interesses dos cooperados; a avaliação de desempenho da gestão executiva no cumprimento de suas atribuições no que tange ao atingimento de metas; e a prestação de contas da Diretoria Executiva para as partes interessadas (colaboradores, cooperados/Conselho de Administração).

## 3.3 Desafios para o cooperativismo no escopo de governança

---

As tendências de mercado apresentadas anteriormente são, em sua maioria, aplicáveis às cooperativas, quando devidamente adaptadas. Por outro lado, as cooperativas contam com outros órgãos sociais, além do Conselho de Administração, que representam desafios específicos.

### DESEMPENHO DOS ÓRGÃOS SOCIAIS:

*Conselho de Administração/Diretoria:* as cooperativas enfrentam o desafio de ampliar rapidamente o nível de conhecimento dos membros do Conselho de Administração/Diretoria sobre novas temáticas, de modo que possam oferecer direcionamento estratégico e bem fundamentado à cooperativa. Esse, atualmente, é um desafio crucial, que requer a sensibilização dos conselheiros para a adoção de uma postura de aprendizagem permanente, seguida do fornecimento ágil de formações específicas sobre novos temas, por meio de metodologias que privilegiam a construção do conhecimento, como estudos de caso e experiências imersivas.

A pressão para a implantação de processo de avaliação de desempenho do Conselho e dos conselheiros é crescente. Pensar uma metodologia de autoavaliação e comunicação do desempenho pode contribuir para ampliar a percepção de efetividade dos conselhos por parte das partes interessadas.

A pressão pelo aumento da diversidade nos conselhos também afeta as cooperativas, que precisam criar estratégias para ampliar paulatinamente a representatividade da diversidade de seus cooperados nos conselhos.

Existem desafios específicos à Governança no âmbito do modelo cooperativista. Os conselheiros de cooperativas lidam com um duplo compromisso. Uma empresa mercantil visa o lucro, o qual beneficia automaticamente o investidor ou acionista; uma cooperativa visa o resultado econômico de uma coletividade em um contexto no qual, por vezes, os interesses de curto prazo dos cooperados podem divergir dos interesses de médio e longo prazo do empreendimento cooperativo. Essa característica impõe aos conselheiros das cooperativas as responsabilidades adicionais de cultivar o relacionamento com os associados e procurar o alinhamento de interesses, exercitando a transparência, escuta ativa e interação regular para além das assembleias.

Outro aspecto diferenciado do modelo cooperativo é o fato de, em diversas cooperativas, os Conselhos de Administração ou a Diretoria eleita acumularem/acumular as funções de direção estratégica com as executivas. Essa prática faz com que o Conselho/a Diretoria se concentre em questões operacionais e na validação das propostas da Gestão Executiva, comprometendo a função de pensar a cooperativa e o seu negócio de maneira estratégica, de trazer para as discussões do Conselho as mudanças que estão acontecendo no mundo dos negócios e de tomar decisões estratégicas ou oferecer direcionamento estratégico à gestão.

A utilização de conselheiros independentes pode trazer o olhar e experiências externas para discussão no Conselho e favorecer a realização de discussões estratégicas. A contratação de uma Gestão Executiva com a responsabilidade pela execução das decisões estratégicas do Conselho certamente é uma solução que tem apresentado bons resultados em diversas cooperativas.

Vale mencionar que, em suas funções de direcionamento estratégico e monitoramento da gestão, o Conselho pode contar com uma gama de órgãos de assessoramento para assuntos específicos (Comitê de Ética, de Auditoria, Sustentabilidade, entre outros) como ponto de apoio para a tomada de decisões mais qualificadas. O Conselho pode ainda contar com conselhos consultivos, formados por conselheiros independentes ou externos, que, quando adequadamente selecionados, podem contribuir grandemente para o pensamento estratégico e a visão panorâmica

do Conselho. É preciso estimular as cooperativas a fazerem uso dessas estruturas para potencializar a efetividade no nível estratégico.

Um papel importante que as lideranças das cooperativas precisam aprimorar é sua influência na cultura organizacional. Cabe aos conselheiros e gestores executivos exercerem uma liderança ética e promover uma cultura de profissionalismo, integridade, *compliance* e gestão de riscos.

*Conselho Fiscal:* as expectativas de desempenho abrangem também dois outros órgãos sociais da maior importância na Governança Cooperativista, o Conselho Fiscal e a Assembleia Geral. No caso do Conselho Fiscal, a formação e certificação dos conselheiros e de aspirantes a conselheiros para a execução de suas responsabilidades de fiscalização dos atos de gestão são essenciais na defesa dos interesses dos cooperados. Suas competências e seus limites devem constar do Estatuto Social, mas, para maior efetividade, é importante que as cooperativas instituem o Regimento Interno do Conselho, de modo a regulamentar seu funcionamento, seus processos, sua conduta e p relacionamento com outros órgãos sociais.

*Assembleia Geral:* é o momento principal da gestão democrática no modelo cooperativista. Assegurar que os cooperados tenham voz, obtenham informação antecipada em linguagem clara e acessível, e tenham a oportunidade de trocar informações entre si e com a gestão, pedir esclarecimentos e conversar com candidatos aos conselhos pode contribuir para escolhas e decisões mais qualificadas nas Assembleias. Sua organização em Comitês Sociais ou Núcleos é uma prática importante no avanço da operacionalização do princípio da gestão democrática. Duas práticas crescentes em cooperativas com grande número de cooperados ou geograficamente dispersos merecem atenção por seu potencial para a gestão democrática: Assembleias Digitais ou Semi-presenciais e Assembleia de Delegados. Seu resultado depende, obviamente, de uma implantação responsável, em termos de esclarecimento e envolvimento dos cooperados.

#### **ENGAJAMENTO DOS ASSOCIADOS:**

As cooperativas enfrentam o desafio de manter a fidelidade de seus associados com o empreendimento cooperativo. A confiança e o senso de pertencimento podem se ver comprometidos devido à distância que se estabelece entre cooperado e cooperativa. Manter e ampliar o engajamento dos associados é um dos maiores desafios atuais das cooperativas e a liderança do Conselho de Administração/Diretoria nesse assunto é essencial. Esse desafio afeta cooperativas de todos os portes. Nas cooperativas maiores, o problema é a distância que se estabelece entre a governança e a gestão e a grande base de associados. Nas cooperativas de menor porte, esse desafio se prende, principalmente, à pouca transparência na comunicação dos resultados e estratégias da cooperativa, e, em alguns casos, a uma mentalidade mais associativista do que cooperativista.

A superação desse desafio requer a elaboração de uma abordagem deliberada e proativa da cooperativa, sob a liderança do presidente do Conselho de Administração, voltada para conhecer e cultivar o relacionamento com sua base de cooperados, bem como o estabelecimento de processos, comportamentos e iniciativas, permeando todas as áreas da cooperativa que estimulem a presença e participação dos cooperados, e, principalmente, o sentimento de confiança e pertencimento. Esse desafio se resolverá pelo lado humano. Esse é o diferencial da cooperativa.

**SUCCESSÃO:**

O *Anuário do Cooperativismo 2023* revela que grande parte dos líderes cooperativistas estão em uma faixa etária acima dos 50 anos, com parcela representativa acima dos 60. Isso coloca a questão da sucessão no centro das discussões de gestão de risco de cada cooperativa. Líderes não se formam de um momento para outro. É preciso identificar jovens cooperados com potencial, capacitá-los, fornecer mentoria e orientação, para, chegado o momento, estarem prontos para assumir a responsabilidade. É função primordial do Conselho de Administração estabelecer e acompanhar o processo de sucessão dos conselhos e dos executivos principais, junto ao comitê de pessoas ou talentos.

**PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO EM GOVERNANÇA**

1. Como gerar maior engajamento dos associados com a cooperativa, e o alinhamento de propósito e interesses entre cooperativa e cooperados?
2. Como podemos fornecer, de maneira ágil, formação aos conselheiros sobre novos temas, com o nível de profundidade necessário para permitir a tomada de decisões estratégicas?
3. Como fazer para que o Conselho de Administração ou a Diretoria eleita atue efetivamente como órgão de direcionamento estratégico da cooperativa e não apenas como validador das propostas da Gestão Executiva?
4. Como fazer para avaliar e demonstrar a efetividade do Conselho de Administração?
5. Como fazer para assegurar o *compliance* das cooperativas e a adoção de uma cultura de integridade?



## PROPOSTAS DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS EM GOVERNANÇA

1. Ampliar o envolvimento do conselho de administração e diretoria eleita na definição de **políticas de gestão de riscos**, exigindo mais rigor na sua execução.
2. Ampliar as iniciativas de diálogo da cooperativa com suas **partes interessadas** e o entendimento sobre o potencial de geração de valor de longo prazo da cooperativa que seja economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável.
3. Aprimorar a governança nas cooperativas de **segmentos não regulados**.
4. Atualizar o **Manual de Boas Práticas em Governança Cooperativa**, modernizando o modelo de governança do cooperativismo, visando tornar os processos decisórios mais ágeis e flexíveis para se ajustarem às transformações sociais e de mercado.
5. Aumentar o engajamento dos cooperados com a cooperativa e o **alinhamento de propósito e interesses mútuos**.
6. Capacitar os **dirigentes** a fim de garantir uma **cultura de tomada de decisão baseada em dados**.
7. Criar metodologia, indicadores e ferramentas de **monitoramento das necessidades dos cooperados**.
8. Definir indicadores para mensurar a efetiva ocorrência de **sucessão e ampliação da diversidade** nos órgãos de governança das cooperativas.
9. Definir metodologia referencial para incentivar a **autoavaliação** dos órgãos de governança, bem como de seus integrantes.
10. Definir processos e metas para ampliar a **participação ativa de jovens e mulheres nos órgãos de governança** das cooperativas.
11. Desenvolver **metodologia de mensuração de impacto do cooperativismo brasileiro na agenda ESG**, trazendo uma visão sistêmica do cooperativismo e fornecendo base para comparação e evolução do tema.
12. Desenvolver **política de ESG para o cooperativismo**, alinhada as particularidades do movimento, com compromissos públicos e sistêmicos e indicadores de gestão e negócios.
13. Estimular a **participação ativa dos cooperados nas decisões estratégicas da cooperativa**, fortalecendo a transparência e a cultura da democracia e cooperação.

14. Fomentar a **organização do quadro social** das cooperativas, com canais e programas de educação específicos, adaptando a linguagem e considerando a diversidade dos cooperados.
15. Fomentar o tema ESG no cooperativismo por meio do **diagnóstico e soluções ESGCOOP** do Sistema OCB, ferramentas, manuais e capacitação de lideranças, cooperados e colaboradores.
16. Fortalecer a **cultura de integridade e conformidade (compliance)** nas cooperativas, no contexto de gestão de riscos e aprimoramento da cultura ética.
17. Incentivar a **governança dual e a profissionalização da gestão** em todos os ramos.
18. Incentivar a **definição clara e a delimitação entre funções** estratégicas (conselho de administração/diretoria eleita) e funções executivas (gestão/diretoria executiva).
19. Instituir programa com diretrizes nacionais que busquem a **renovação e sucessão segura e contínua** nos órgãos de governança da cooperativa.
20. Promover a definição e adoção de **requisitos mínimos para se assumir cargos eletivos** em órgãos sociais da cooperativa.
21. Promover a **equidade de gênero nos órgãos de governança das cooperativas**, ampliando a diversidade entre seus integrantes, para garantir pluralidade nas discussões e na tomada de decisão.
22. Promover a **formação dos integrantes dos órgãos de governança para incluir questões ESG** no planejamento estratégico e operações da cooperativa.
23. Promover a **formação, o aprimoramento das competências de governança e a certificação dos conselheiros**, com ênfase no direcionamento estratégico.
24. Promover a **sucessão nas cooperativas**, com diretrizes claras e aplicáveis, de forma a garantir a perenidade e a sustentabilidade dos negócios.
25. Promover o **reconhecimento da atuação do cooperativismo no tema ESG** por meio da divulgação de práticas, indicadores e resultados.
26. Realizar estudo sobre as experiências cooperativistas com **conselheiros independentes**, levantar riscos e boas práticas para compartilhar com o sistema cooperativista.

## 4. GESTÃO

---

### 4.1 Panorama sobre a gestão

---

A gestão em qualquer organização é um pilar fundamental que opera em sinergia com a governança corporativa, traduzindo as diretrizes e estratégias estabelecidas em ações concretas e resultados tangíveis. No cenário atual, marcado por rápidas transformações e crescentes expectativas de *stakeholders*, a gestão executiva enfrenta o desafio contínuo de adaptar-se e inovar, mantendo a organização alinhada com seus objetivos estratégicos e valores fundamentais. Essa adaptação não só abrange a implementação de novas tecnologias e práticas de mercado, como também envolve a capacidade de liderar equipes de maneira eficaz, promover a cultura organizacional e responder proativamente às demandas sociais, econômicas e ambientais. O desempenho da gestão executiva é crucial, não apenas para a operacionalização das estratégias, mas também para inspirar confiança entre os colaboradores, investidores e outros *stakeholders*, reforçando o compromisso da organização com a excelência, a inovação e a sustentabilidade.

As tendências em relação ao Conselho de Administração refletem-se diretamente nos cargos executivos, pois ambos são agentes de governança e compartilham a liderança da empresa. A Gestão Executiva inclui o executivo principal (CEO) e os gestores executivos seniores da empresa (*C-level*), os quais são responsáveis pela construção das estratégias e diretamente responsabilizados pelos resultados obtidos. Sua atuação requer uma perspectiva multifuncional no intuito de garantir que as estratégias e operações da empresa, dos mais diversos setores, estejam alinhadas ao plano estratégico e às políticas estabelecidas. As principais tendências em gestão incluem:

#### **ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS EMERGENTES E SEGURANÇA CIBERNÉTICA:**

Os gestores vão se deparar com um cenário dinâmico de tecnologias emergentes e terão o desafio de escolher as que fazem sentido para o negócio, investigar em que tecnologias seus concorrentes estão investindo e decidir se a empresa dispõe de recursos para investir agora nessas tecnologias. Entre as novas tecnologias, uma merece menção especial: a inteligência artificial generativa. O gestor atento vai investir em desenvolver usos da AI generativa na empresa e, ao mesmo tempo, fortalecer os procedimentos para lidar com os riscos que essa tecnologia traz em termos de segurança cibernética. Especialistas sugerem que uma boa estratégia pode ser começar por investir em governança e gestão de dados.

#### **DECISÕES DE INVESTIMENTO E EXPANSÃO DA COMPETITIVIDADE:**

Uma questão fundamental para a Gestão Executiva será pensar sua estratégia de investimento com o intuito de construir alternativas e valor a longo prazo, como forma de ficar à frente da disrupção. Pesquisas junto a empresas indicam a necessidade de: questionar e desafiar os modelos

de negócios atuais; criar a autodisrupção<sup>32</sup>; investir em inovação, pesquisa e desenvolvimento, e em recursos digitais e tecnológicos; buscar a melhoria do portfólio de produtos e serviços, inclusive com desinvestimento em algumas áreas para liberar capital; investir em negócios em estágio inicial; e estabelecer parcerias com outras organizações para potencializar a transformação.

#### **REPUTAÇÃO E RESPONSABILIDADE JUNTO ÀS PARTES INTERESSADAS:**

Os gestores terão que lidar com as exigências crescentes em termos de regulação — em particular, as vinculadas à questão da sustentabilidade e das mudanças climáticas —, além de ter que responder às exigências do mercado e da sociedade sobre a divulgação de relatórios detalhados sobre desempenho não financeiro.

#### **GESTÃO DE TALENTOS:**

Prestar atenção e cuidar das pessoas, mais que uma tendência, será uma necessidade. Será demandada do gestor inteligência emocional para incorporar novas tecnologias e lidar com as resistências e a insegurança de suas equipes. Terá também que lidar com a falta de mão de obra especializada em áreas estratégicas, como governança de dados e geração de inteligência a partir de dados. Nutrir e atrair talentos para a empresa será uma questão estratégica. Por fim, a questão da inclusão e diversidade na empresa continuará como uma pauta forte que os gestores terão que resolver de forma proativa e positiva.

#### **NOVAS GERAÇÕES NA FORÇA DE TRABALHO E COMO CONSUMIDORES:**

A incorporação da Geração Z na força de trabalho demandará uma mudança cultural nas empresas. Essa geração busca propósito no trabalho, se preocupa com sua saúde física e mental, e deseja tempo para conviver com família e amigos. Há pesquisas que indicam, inclusive, uma certa hesitação dessa geração em assumir cargos de liderança, devido à demanda de tempo e ao estresse gerado. Além disso, essa geração formará os novos consumidores, e conhecer as suas expectativas e seus valores será estratégico para o negócio.

#### **COMUNICAÇÃO EXTERNA E REPUTAÇÃO:**

Um ponto de atenção que tem sido mencionado por especialistas é o fato de a crescente polarização política e social demandar da Gestão Executiva cuidados redobrados em qualquer comunicação externa e com o posicionamento público sobre questões controversas, pois isso pode afetar a reputação da empresa e prejudicar sua base de clientes.

#### **DISPONIBILIDADE DE CAPITAL:**

Finalmente, a Gestão Executiva se preocupará com a disponibilidade de capital e o aumento do custo dos empréstimos. Terá que conviver com a pressão dos custos, as flutuações da demanda, e deverá buscar gerar ganhos de produtividade e eficiência para compensar o aumento dos custos.

---

32 EY Center for Board Matters. **Prioridades dos Conselhos de Administração para 2024 nas Américas – Enfrentar a crise e abraçar oportunidades.** 2024. Disponível em: .

## 4.2 Práticas de gestão no cooperativismo

---

O *Diagnóstico de Governança e Gestão*, disponibilizado às cooperativas, revelou que, em média, em 2023, as cooperativas participantes alcançaram nível inicial de maturidade de seus processos de gestão de cerca de 68%; as cooperativas no nível mais avançado obtiveram, em média, um índice de 86%. É fácil perceber que, à medida que as cooperativas vão aplicando o diagnóstico, vão também melhorando suas práticas de gestão.

Conheça algumas práticas interessantes de cooperativas com alto nível de maturidade:

- » A **Unimed Vitória** implantou o Programa Pulsar, voltado para alavancar resultados por meio da inovação. O programa envolveu o estabelecimento de parcerias com universidades, *hubs* de inovação e *startups*, e resultou em projetos inovadores, como o uso de inteligência artificial na regulação médica e o desenvolvimento de pré-anamnese na teleconsulta. O programa é aberto a todos os colaboradores e cooperados, gerando espaço para apresentarem soluções aos desafios lançados. Também envolveu o fornecimento de treinamentos para lideranças e colaboradores, além de *lives* abertas ao mercado, ampliando o espaço de discussão e a troca de conhecimento.
- » O **Sicredi Cerrado GO** criou a Retaguarda Operacional Centralizada (ROC) das agências da Sicredi Cerrado – GO com vistas a padronizar e otimizar processos administrativos, gerando ganho de eficiência e gestão de custos por processo/serviço prestado. Agora a cooperativa consegue garantir a uniformidade e o controle da execução dos processos, bem como medir a quantidade e eficiência das atividades.
- » A **Veilling Holambra** criou a Univeilling, educação corporativa que atende colaboradores, cooperados e clientes com cursos presenciais, conteúdo *on-line*, *workshops*, webinários, grupos de discussão, encontros reunindo os três elos da cadeia, programas de cooperados, entre outros. Conta com uma plataforma que pode ser acessada facilmente, em qualquer hora e lugar, via *smartphone* ou computador, de modo gratuito para todo o ecossistema, com conteúdo que vai desde um curso mais elaborado até pequenos conteúdos para aprendizados rápidos (*microlearning*). A CVH acredita que o futuro vai requerer aprendizados e reaprendizados constantes.

## 4.3 Desafios para o cooperativismo no escopo de gestão

---

Em gestão, a maioria das cooperativas de maior porte contam com uma gestão bem estruturada, com equipe qualificada, e sistemas de informação confiáveis; cooperativas de menor porte enfrentam desafios ainda bastante básicos em termos de gestão. Abordaremos os dois cenários em separado.

**EXPANDINDO A COMPETITIVIDADE:**

Em termos de gestão, seus desafios vinculam-se a: não acomodação ao seu modelo de negócio atual; incorporação de tecnologias emergentes; revisão do portfólio de produtos e serviços; investimentos em inovação, pesquisa e desenvolvimento; parcerias com outras organizações para potencializar a transformação; acesso a capital para realizar os investimentos necessários e decisões sobre desinvestimentos para liberar capital; atração e gestão de talentos capazes de apoiar a evolução dos negócios da cooperativa, por meio da gestão e inteligência de dados, abertura à inovação e incorporação de novas tecnologias; e disciplina e *expertise* para monitorar de forma permanente o mundo dos negócios, identificando rapidamente tendências de mudanças e agilidade nas tomadas de decisões, e redirecionamento de esforços.

**REPUTAÇÃO E RESPONSABILIDADE JUNTO ÀS PARTES INTERESSADAS:**

Entre tendências de aumento de regulação e exigências de consumidores e sociedade em geral sobre questões de ESG, o desafio de compatibilizar os custos da sustentabilidade com a manutenção ou aumento da rentabilidade não é pequeno. Especialistas sugerem que enfrentar os desafios da sustentabilidade enquanto se trata de questão pouco regulada permite à cooperativa eleger suas prioridades e realizar investimentos no ritmo de sua capacidade.

Os desafios de gestão podem ser superados por meio de diversas abordagens: buscar CEOs e gestores seniores no mercado é, certamente, uma opção, desde que o Conselho atue como guardião dos valores e princípios cooperativistas; elaborar e colocar em prática estratégia de desenvolvimento da capacidade e conhecimento dos talentos da cooperativa; implantar a governança de dados e diretrizes de segurança cibernética; apoiar a formação de equipes multifuncionais e ágeis para levantar os riscos do negócio; implantar a gestão permanente e consistente desses riscos; realizar a implantação de um programa robusto de *compliance* e integridade; estruturar um programa de ESG na cooperativa, contratando especialistas que apoiem a avaliação da materialidade e realizem entrevistas com as partes interessadas; formar uma massa crítica de colaboradores para conduzir a implantação das questões de ESG e metas em relação aos temas materiais no plano estratégico do negócio e em todas as atividades da cooperativa; acrescentar metas não financeiras e de longo prazo na remuneração e bonificação de executivos; e alocar recursos para inovação, pesquisa e desenvolvimento, e no aprimoramento do portfólio de produtos e serviços da cooperativa.

Por outro lado, as cooperativas de menor porte enfrentam um desafio bastante específico, que precisa ser superado para o crescimento do negócio.

**CULTURA DE GESTÃO PROFISSIONAL:**

A profissionalização da gestão persiste como desafio de cooperativas de médio e pequeno portes. Nelas ainda impera uma cultura de improvisação, com processos ou procedimentos não sistematizados, ausência de gestores e equipe técnica especializada, e descontrole sobre os dados e finanças. Apesar de se tratar de um desafio de gestão, a experiência demonstra que essa prática prejudica o crescimento dos negócios, afeta a efetividade das decisões tomadas e reduz a transparência sobre o desempenho da cooperativa. São práticas danosas de gestão que estão no cerne da desmobilização e falta de fidelidade dos cooperados.

A solução desse desafio requer uma mudança de cultura, valores e autopercepção. Essa mudança envolve a escuta ativa para conhecer e reconhecer a história da cooperativa, construção conjunta de conclusões e compromissos que façam sentido para a liderança e o grupo de associados, apoio à implantação de novas formas de atuar mais profissionalizada e baseada em dados, e divulgação de histórias de sucesso de cooperativas que mudaram sua forma de entender e gerir o seu negócio e, com isso, cresceram e melhoraram a qualidade de vida de seus associados.



### PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO SOBRE **GESTÃO**

1. Como apoiar as cooperativas de grande porte e economicamente bem-sucedidas a avançar para uma visão de geração de valor de longo prazo, que seja socialmente justa e ambientalmente responsável?
2. Como estimular a Gestão Executiva da cooperativa a promover a autodisrupção e definir ou escolher os investimentos necessários para manter e aumentar a competitividade do negócio da cooperativa?
3. Como fazer que algumas cooperativas se disponham a mudar sua cultura de improvisação e amadorismo, e se comprometam com a profissionalização da gestão e a tomada de decisão baseada em dados?



### PROPOSTAS DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS EM **GESTÃO**

1. Ampliar a **cultura da gestão profissional** em cooperativas de **pequeno e médio porte**.
2. Ampliar a divulgação e o uso da plataforma EAD do Sistema OCB, a **CapacitaCoop**, para todos os cooperados e colaboradores.
3. Ampliar a participação das cooperativas no **programa de Governança e Gestão** do Sistema OCB (PDGC).
4. Ampliar o investimento das cooperativas em programas de **sucessão familiar** nos negócios de seus cooperados.

5. Ampliar o **uso de tecnologias, ferramentas e inteligência artificial** nos processos de gestão das cooperativas, inclusive de forma intercooperativa.
6. Ampliar **programas de formação e capacitação para jovens e mulheres** no cooperativismo.
7. Aperfeiçoar a **gestão de riscos** das cooperativas, fortalecendo a identificação, avaliação e mitigação de potenciais ameaças.
8. Aperfeiçoar e fortalecer a **autogestão** nas cooperativas.
9. Aprimorar a **gestão de processos** nas cooperativas de forma a garantir a estabilidade operacional e a manutenção de padrões consistentes na entrega de resultados, promovendo eficiência, qualidade e excelência em todas as operações.
10. Aprimorar a **implementação do gerenciamento de projetos** nas cooperativas, visando otimizar a eficiência operacional e o sucesso na entrega de resultados.
11. Aprimorar as **competências técnicas dos colaboradores** nas cooperativas, fortalecendo o desenvolvimento de habilidades necessárias para a melhor execução dos serviços e produtos ofertados.
12. Aprimorar as **qualificações das lideranças e cooperados em gestão**, fortalecendo as habilidades e conhecimentos para a promoção de uma gestão eficaz, estratégica e orientada para resultados.
13. Capacitar os cooperados em **educação financeira e gestão de negócios**, para que possam tomar decisões mais assertivas e contribuir para a prosperidade e o desenvolvimento sustentável da cooperativa.
14. Desenvolver e implementar **programas de participação nos resultados** das cooperativas direcionados a **colaboradores**.
15. Desenvolver núcleos de **estruturação de atividades de apoio (backoffice) de cooperativas de pequeno e médio porte**.
16. Estabelecer programa nacional de **desenvolvimento de novas lideranças**.
17. Estimular a implantação de **planos de cargos e salários** nas cooperativas.
18. Fortalecer as **boas práticas de LGPD** nas cooperativas.
19. Fortalecer o **gerenciamento estratégico** das cooperativas para alinhar a orientação dos esforços dos negócios em direção comum e alcançar os objetivos organizacionais de forma coordenada.
20. Implementar uma atualização contínua das melhores práticas relacionadas à **gestão de pessoas**, com foco no aprimoramento do ambiente de trabalho,

desenvolvimento profissional e bem-estar dos cooperados e colaboradores, visando a retenção de talentos nas cooperativas.

21. Incorporar os **membros das famílias dos cooperados nos programas de benefícios** das cooperativas.
22. Instituir uma **gestão baseada em dados** nas cooperativas, promovendo a utilização de informações concretas e análises precisas para embasar decisões estratégicas, otimizar processos e impulsionar o crescimento sustentável.
23. Intensificar a **disseminação de boas práticas de gestão** das cooperativas.
24. Intensificar a **formação e capacitação em gestão cooperativista das lideranças**, com foco em planejamento estratégico, práticas ESG e cultura de resultados.
25. Promover a formação e o aprimoramento das competências e conhecimento de cooperativismo da **gestão/diretoria executiva**.
26. Promover programas de incentivo para uma maior **participação de jovens e mulheres na gestão** da cooperativa.

# 15° CBC

Congresso  
Brasileiro do  
Cooperativismo

Projetando um futuro + coop

somoscoop

 @somoscoop

somos.coop.br

 Sistema**OCB**  
CNCOOP | OCB | SESCOOP

 @sistemaocb

somoscooperativismo.coop.br