

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL
PPGDR - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM
DESENVOLVIMENTO REGIONAL

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: PLANEJAMENTO E GESTÃO

LINHA DE PESQUISA:
GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E DINÂMICA DE MERCADO

PATRÍCIA RODRIGUES DA SILVA

ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE –
INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE EM UMA COOPERATIVA DE
TRABALHO, PRODUÇÃO E BENS DE SERVIÇOS

PATRÍCIA RODRIGUES DA SILVA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), para obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Knebel Baggio

IJUÍ – RS

2025

Catalogação na Publicação

S586e

Silva, Patrícia Rodrigues da.

Environmental, social and governance – indicadores de sustentabilidade em uma cooperativa de trabalho, produção e bens de serviços / Patrícia Rodrigues da Silva. – Ijuí, 2025.

141 f. ; il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí). Desenvolvimento Regional.

“Orientador: Prof. Dr. Daniel Knebel Baggio”.

Cristina Libert Wiedtkenper
CRB 10/2651

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional -
Doutorado

Área de Concentração: Planejamento e Gestão

Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações e Dinâmica de Mercado

ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE –
INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE EM UMA COOPERATIVA

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a Tese elaborada como requisito
parcial para a obtenção do grau de
Doutora em Desenvolvimento Regional

PATRÍCIA RODRIGUES DA SILVA

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Daniel Knebel Baggio – Orientador PPGDR/Unijuí
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí
Ijuí/RS

Prof. Dr. Nelson José Thesing – Avaliador Interno PPGDR/Unijuí
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí
Ijuí/RS

Prof. Dr. Pedro Luís Büntenbender – Avaliador Interno PPGDR/Unijuí
Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí
Ijuí/RS

Prof. Dr. Hugo Rene Gorgone - Avaliador Externo UTN, San Rafael,
Mendoza/Argentina

Prof. Dra. Grazielle Betina Brandt - Avaliador Externo PPGDR/UNISC

Ijuí – RS
2025

Dedico esta tese ao meu esposo e
aos meus filhos, por estarem sempre
junto comigo, me apoiando durante
meus estudos!

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho representa não apenas uma conquista acadêmica, mas também um percurso de aprendizado, superações e encontros que marcaram profundamente minha trajetória.

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder força, saúde e sabedoria ao longo dessa jornada.

À minha família, base de tudo, pelo amor incondicional, pelo apoio silencioso e pela paciência nos momentos em que a pesquisa exigiu mais de mim do que eu mesma imaginava. Em especial, aos meus pais, que sempre acreditaram na educação como caminho de transformação e me incentivaram a nunca desistir dos meus sonhos.

Ao meu esposo e aos meus filhos, que estiveram ao meu lado de forma íntegra, constante e amorosa em todos os momentos. Cada gesto de apoio, compreensão e incentivo foi essencial para que eu pudesse seguir firme e determinada. Essa conquista é, também, de vocês.

Ao meu orientador, professor Daniel Knebel Baggio, pela disponibilidade e atenção. Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNIJUÍ, em especial ao professor Nelson José Thesing pelo conhecimento compartilhado. À secretária Mariane pelo carinho, acolhimento, escuta atenta e contribuições fundamentais ao amadurecimento deste trabalho.

À Cooperativa UNITEC e a todos os seus colaboradores e cooperados, que gentilmente aceitaram participar da pesquisa, compartilhando suas experiências e reflexões. Sem essa colaboração, este estudo não seria possível.

Aos colegas e amigos que estiveram ao meu lado nos momentos de dúvida, angústia e de celebração. Vocês tornaram esse caminho mais leve e significativo.

Gostaria de expressar minha sincera gratidão à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio concedido durante esta trajetória acadêmica. O auxílio disponibilizado foi fundamental para que eu pudesse dedicar-me à pesquisa e ao aprofundamento científico, possibilitando

não apenas a realização deste trabalho, mas também o fortalecimento da minha formação como pesquisadora. Reconheço que, sem esse suporte, os desafios encontrados ao longo do percurso teriam sido muito maiores, e, por isso, registro aqui meu profundo reconhecimento e apreço.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para que esta tese se concretizasse. Cada gesto, palavra e incentivo deixaram sua marca neste trabalho.

"Ensinar não é transferir
conhecimento, mas criar as possibilidades
para a sua própria produção
ou a sua construção."
Paulo Freire

RESUMO

A tese "Environmental, Social and Governance: Indicadores de Sustentabilidade em uma Cooperativa", desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Unijuí, investiga de forma aprofundada a aplicação dos indicadores Ambiental, Social e Governança (ESG) em uma cooperativa do ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, localizada na região Noroeste do Rio Grande do Sul. Constituída em 1996, a cooperativa reúne 28 profissionais de diferentes áreas, como engenheiros agrônomos, médicos veterinários, técnicos agrícolas e inseminadores, que, frente a mudanças no mundo do trabalho, organizaram-se de modo autogestionário para prestação de serviços especializados e geração de renda em um modelo cooperativo e participativo. O objetivo central é compreender como os indicadores ESG podem contribuir para a sustentabilidade organizacional, integrando aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança ao desenvolvimento regional sustentável. A pesquisa caracteriza-se como social, aplicada, de abordagem qualitativa, natureza descritiva, e fundamenta-se em procedimentos bibliográficos, documentais e entrevistas semiestruturadas com cooperados, gestores e parceiros institucionais, além da observação direta das práticas existentes. A análise baseou-se em referenciais como Elkington (1997), Sen (2010), Putnam (2000), Park e Jang (2021) e Jensen e Meckling (1976), possibilitando articular a teoria da sustentabilidade, a Teoria da Agência e os princípios do cooperativismo (ACI, 2023). Os resultados apontam avanços significativos nas dimensões Social e de Governança, com práticas de participação democrática, respeito aos direitos dos associados e interação comunitária. Já na dimensão Ambiental, identificam-se ações incipientes e necessidade de maior institucionalização e sistematização, visando práticas sustentáveis mais integradas e de longo prazo. Conclui-se que a incorporação dos indicadores ESG pode constituir-se em ferramenta estratégica para o fortalecimento das cooperativas do ramo Trabalho, promovendo não apenas desempenho institucional e eficiência gerencial, mas também inclusão social, equidade, transparência e contribuição efetiva para o desenvolvimento regional sustentável. Além disso, a pesquisa oferece subsídios teóricos e práticos para gestores, pesquisadores e formuladores de políticas públicas interessados em alinhar os princípios do cooperativismo às demandas contemporâneas de sustentabilidade e governança.

Palavras-chave: Cooperativa; ESG; sustentabilidade; desenvolvimento regional

ABSTRACT

The thesis “*Environmental, Social and Governance: Sustainability Indicators in a Cooperative*”, developed within the Graduate Program in Regional Development at UNIJUÍ, provides an in-depth investigation into the application of Environmental, Social, and Governance (ESG) indicators in a cooperative operating in the Work, Goods, and Services sector, located in the Northwestern region of Rio Grande do Sul, Brazil. Founded in 1996, the cooperative brings together 28 professionals from diverse fields—including agronomists, veterinarians, agricultural technicians, and inseminators—who, in response to changes in the labor market, organized themselves under a self-managed model to provide specialized services and generate income within a cooperative and participatory framework. The central objective is to understand how ESG indicators can contribute to organizational sustainability by integrating economic, social, environmental, and governance aspects into sustainable regional development. The research is characterized as social and applied, with a qualitative and descriptive approach. It is based on bibliographic and documentary procedures, semi-structured interviews with cooperative members, managers, and institutional partners, as well as direct observation of existing practices. The analysis draws on theoretical frameworks by Elkington (1997), Sen (2010), Putnam (2000), Park and Jang (2021), and Jensen and Meckling (1976), allowing for an articulation between sustainability theory, Agency Theory, and the principles of cooperativism (ICA, 2023). The results indicate significant advances in the Social and Governance dimensions, with practices emphasizing democratic participation, respect for members’ rights, and community engagement. In contrast, the Environmental dimension reveals emerging initiatives and the need for greater institutionalization and systematization toward more integrated and long-term sustainable practices. It is concluded that the incorporation of ESG indicators can serve as a strategic tool for strengthening work cooperatives, fostering not only institutional performance and managerial efficiency but also social inclusion, equity, transparency, and effective contribution to sustainable regional development. Furthermore, the research offers theoretical and practical insights for managers, researchers, and policymakers seeking to align cooperative principles with contemporary demands for sustainability and governance.

Keywords: Cooperative; ESG; sustainability; regional development.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - MATRIZ METODOLÓGICA DE AMARRAÇÃO – MMA.....	75
QUADRO 2 - SÍNTESE DA HISTÓRIA, MISSÃO E VISÃO DA COOPERATIVA UNITEC	81
QUADRO 3 - SERVIÇOS DA COOPERATIVA UNITEC	82
QUADRO 4 - ÁREAS DE FORMAÇÃO E ESPECIALIZAÇÕES DOS PROFISSIONAIS DA UNITEC	82
QUADRO 5 - PRÁTICAS AMBIENTAIS NA COOPERATIVA UNITEC.....	88
QUADRO 6 - PRÁTICAS DIMENSÃO SOCIAL UNITEC	93
QUADRO 7 - PRÁTICAS DIMENSÃO DA GOVERNANÇA UNITEC.....	97
QUADRO 8 - MODELO DE PARK E JANG (2021) APLICADO À UNITEC	101
QUADRO 9 - SÍNTESE DO OBJETIVO GERAL DA PESQUISA	105
QUADRO 10 - SÍNTESE DO OBJETIVO ESPECÍFICO.....	109
QUADRO 11 - RELAÇÃO ENTRE INDICADORES ESG E AS PRÁTICAS DA UNITEC	114
QUADRO 12 - RESUMO – LACUNAS, PROPOSIÇÕES E IMPACTOS	117

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - NÚMEROS DO COOPERATIVISMO POR RAMO.....	21
TABELA 2 - PRESSUPOSTOS DA PESQUISA	64

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PANORAMA DO COOPERATIVISMO TRABALHO, PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NO RS	38
FIGURA 2 - DISTRIBUIÇÃO DAS COOPERATIVAS POR SEGMENTOS	39
FIGURA 3 - LINHA DO TEMPO SOBRE OS INDICADORES DA SUSTENTABILIDADE	47
FIGURA 4 - TEMÁTICAS DA SUSTENTABILIDADE E OS ODS.....	51
FIGURA 5 - ESTRUTURA HIERÁRQUICA E COMPOSIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO.....	54
FIGURA 6 - LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DA UNITEC	77
FIGURA 7 - FLUXOGRAMA ESTRUTURAL DA UNITEC	80
FIGURA 8 - FLUXOGRAMA – CONSTRUÇÃO DO MODELO ESG NA UNITEC.....	118

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - COOPERATIVAS NO RS.....	31
GRÁFICO 2 - COOPERADOS NO RS.....	33
GRÁFICO 3 - EMPREGADOS NAS COOPERATIVAS NO RS	35
GRÁFICO 4 - DISTRIBUIÇÃO DOS ENTREVISTADOS	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
GC	Governança Corporativa
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
RS	Rio Grande do Sul
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
UNIJUÍ	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
UNITEC	Cooperativa de Trabalho dos Técnicos do Noroeste do Rio Grande do Sul Ltda.
RTBS	Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA.....	19
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.3 OBJETIVOS	24
1.3.1 Objetivo Geral	26
1.3.2 Objetivos Específicos	26
1.4 JUSTIFICATIVA.....	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL	29
2.1.1 Cooperativas do Ramo Trabalho, Produção e Bens de Serviços	36
2.2 COOPERATIVISMO E SUSTENTABILIDADE	41
2.2.1 Sustentabilidade e seus indicadores	45
2.3 ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE: ESG.....	49
2.3.1 Indicadores do ESG	49
2.4 Alinhamento em Ação: Teoria da Agência para Cooperativas do RTBS.....	58
3 CAMINHOS DA PESQUISA	63
3.1.1 Classificação e Delineamento da Pesquisa	65
3.1.2 Objeto de Estudo	66
3.1.3 Sujeitos da Pesquisa	67
3.1.4 Coleta de Dados	70
3.1.5 Procedimentos de Análise dos Dados	72
3.1.6 Aspectos Éticos	73
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	76
4.1 ANÁLISE DA COOPERATIVA E REGIÃO DE ATUAÇÃO.....	76
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	84
4.2.1 Análise da Dimensão Ambiental na UNITEC	84
4.2.2 Análise da Dimensão Social na UNITEC	89
4.2.3 Análise da Governança na UNITEC	94
4.2.4 Indicadores que governam: Park e Jang (2021) e o Enfoques na Agência na Cooperativa	98
4.3 ESG EM AÇÃO: COMO OS OBJETIVOS DA PESQUISA FORAM ATENDIDOS	103
4.3.1 Analisando as práticas e políticas de sustentabilidade na região de atuação da cooperativa	106

4.3.2. Analisando a relação entre os indicadores ESG e a Sustentabilidade desenvolvidas pela cooperativa.....	109
4.3.3 Modelo de indicadores ESG para fortalecer o desenvolvimento sustentável no contexto da UNITEC.....	115
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
REFERÊNCIAS.....	128
APÊNDICES.....	141

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços (RTBS) assumem um papel relevante no tecido socioeconômico ao combinar a geração de trabalho e renda, a inclusão produtiva e o fortalecimento do desenvolvimento local e regional. Sua natureza organizacional, ancorada na autogestão, na participação democrática e na tripla qualidade do cooperado (dono-usuário-trabalhador), permite a atuação em múltiplos segmentos - como saúde, educação, transporte, tecnologia e serviços especializados - ao mesmo tempo em que promove a participação coletiva na gestão e na viabilidade do empreendimento (Bialoskorski Neto, 2011; Schroeder; Grzybovski, 2017). Em paralelo, o avanço da globalização e a crescente complexidade competitiva impõem novas exigências à gestão, à inovação e à sustentabilidade dessas organizações.

No plano internacional, o movimento cooperativista consolidou presença estratégica em diversos países, com impactos econômicos, sociais, políticos e ambientais. No Brasil, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) reporta expansão e capilaridade do setor, com benefícios diretos e indiretos para milhões de pessoas (OCB, 2023). Em âmbito global, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) atua na articulação política e no fortalecimento institucional do cooperativismo, promovendo princípios cooperativistas e práticas de gestão éticas, democráticas e sustentáveis (ACI, 2022).

Nesse contexto, a agenda *Environmental, Social and Governance* (ESG) vem sendo incorporada progressivamente pelas cooperativas do RTBS como linguagem comum e instrumento de gestão para qualificar decisões, mensurar desempenho e aprimorar a prestação de contas com stakeholders (Krug, 2023; Zimmermann, 2023).

Em sua essência, o ESG amplia a análise tradicional ao incluir informações extra-financeiras e indicadores de riscos e oportunidades ambientais, sociais e de governança, fortalecendo a confiança de cooperados, clientes, financiadores e comunidades (Pinheiro; Costa, 2022; Neder, 2022).

A Teoria da Agência oferece uma lente complementar para compreender os desafios de governança inerentes às cooperativas do RTBS. De acordo com Jensen e Meckling (1976), relações contratuais entre principal e agente estão sujeitas a assimetria de informações, divergência de objetivos e atitudes distintas frente ao risco, gerando custos de agência (monitoramento, garantias e perda residual). Em cooperativas, tais relações são mais complexas porque os cooperados acumulam papéis (proprietários, usuários e, muitas vezes, gestores) e porque a propriedade é difusa e pouco transferível. Ademais, em organizações de maior porte ou diversificação, a delegação para administradores profissionais reintroduz problemas típicos das corporações, demandando estruturas robustas de *accountability* e controle (Eisenhardt, 1989; Fama; Jensen, 1983).

Especificidades do RTBS acentuam esses dilemas. A elevada intensidade de capital humano, a mensuração difícil do esforço em serviços multiprofissionais e a dependência de resultados de difícil observação ampliam o risco moral; a entrada de novos membros pode expor a seleção adversa; a heterogeneidade de perfis e horizontes temporais alimenta o problema do horizonte (preferência por retornos de curto prazo) e o problema de portfólio (baixa diversificação do risco do cooperado); e a própria democracia interna pode conviver com capturas informais de agenda/informação (Alchian; Demsetz, 1972; Hansmann, 1996). Nesses cenários, mecanismos de governança bem desenhados são decisivos para alinhar incentivos e reduzir perdas de eficiência.

A dimensão G do ESG conecta-se diretamente aos fundamentos de agência: prestação de contas, responsabilidade fiduciária, gestão de conflitos de interesse e transparência. Do ponto de vista institucional, recomenda-se fortalecer Conselho de Administração e Conselho Fiscal, implementar comitês (auditoria, pessoas/remuneração, ética, riscos/sustentabilidade), explicitar regras estatutárias e regimentais (limites de alçada, elegibilidade, substituições), e dispor de canais de integridade com proteção a relatores. No plano operacional, contratos de gestão com

metas *SMART* - que combinem resultado econômico, qualidade do serviço, satisfação do cooperado/cliente, conformidade e sustentabilidade — devem ser acompanhados por painéis de indicadores acessíveis ao quadro social e por rotinas de auditoria interna/externa e avaliação 360° (Eisenhardt, 1989; Fama; Jensen, 1983).

Sob a lógica de incentivos, sistemas de rateio e remuneração que equilibrem estabilidade e desempenho (componente coletivo + componente individual mensurável e justo) reduzem oportunismo e favorecem colaboração. Reconhecimentos não monetários (progressão por competências, certificações internas, oportunidades de liderança) reforçam cultura e alinhamento. A transparência ativa (relatórios gerenciais, relato integrado/ESG, portais/BI com dados-chave) diminui assimetria informacional e amplia a legitimidade junto aos cooperados e à comunidade (Gangi; Daniele; Varrone, 2021; IBGC, 2023).

Em síntese, a interação entre indicadores ESG e Teoria da Agência é particularmente fértil nas cooperativas do RTBS: os primeiros fornecem métricas e processos para monitorar e aprimorar desempenho sustentável; a segunda orienta o desenho institucional (contratos, incentivos, controles) para mitigar custos de agência e sustentar a eficiência com equidade. Ao adotarem práticas de governança transparentes e orientadas por dados, cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços não apenas aprimoram seu desempenho organizacional, como também reforçam seu papel de instrumentos de transformação social, inovação e desenvolvimento sustentável nos territórios onde atuam (Bialoskorski Neto, 2011; OCB, 2023; ACI, 2022; Jensen; Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA DA PESQUISA

As cooperativas são organizações formadas por grupos de pessoas que compartilham objetivos comuns e se organizam coletivamente para atender às suas necessidades econômicas, sociais e culturais. A origem do cooperativismo moderno remonta à Inglaterra, em 1844, quando 28 tecelões fundaram a “Sociedade dos

Probas Pioneiros de Rochdale”, com o intuito de criar uma cooperativa de consumo que promovesse acesso justo a bens e alimentos, em um contexto marcado por exploração econômica e desigualdade social (Schneider; Helfer, 2020).

Com o tempo, as cooperativas passaram a ser reconhecidas como organizações civis de direito privado, com natureza jurídica própria e finalidades que transcendem a geração de lucro, promovendo o bem-estar coletivo, o empoderamento dos cooperados e a justiça social (Oliveira; Pinho, 2022). O cooperativismo brasileiro está dividido em sete ramos de atividade, a saber:

Ramo Agropecuário: composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços relacionados às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira, cujos cooperados detêm, a qualquer título, o(s) meio(s) de produção.

Ramo Consumo: composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, por meio da mutualidade, à compra em comum de produtos e/ou serviços para seus cooperados.

Ramo Crédito: composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro.

Ramo Infraestrutura: composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços relacionados à infraestrutura a seus cooperados.

Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços: composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a organizar, por meio da mutualidade, a prestação de serviços especializados a terceiros ou a produção em comum de bens.

Ramo Saúde: composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a prover ou adquirir, por meio da mutualidade, serviços dedicados à preservação, assistência e promoção da saúde humana, constituídas por profissionais da área da saúde ou usuários destes serviços.

Ramo Transporte: composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a organizar, por meio da mutualidade, a prestação de serviços de transporte de cargas e/ ou passageiros, cujos cooperados detêm, a qualquer título, a posse ou propriedade do(s) veículo(s). (OCB, 2019).

Assim, a Cooperativa de Trabalho dos Técnicos do Noroeste do Rio Grande do Sul Ltda. (UNITEC) integra o Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços. Sua atuação se dá na geração de renda, inclusão social e democratização da economia por meio do trabalho autogestionário (OCB, 2023).

É importante destacar que a organização dos Ramos permite identificar a força do cooperativismo brasileiro. Segundo o último censo do IBGE, o movimento alcançou 23,45 milhões de cooperados, o que representa 11,55% da população

nacional e resulta em prosperidade equitativa e inclusiva. A tabela 1 sintetiza as informações gerais sobre o número de cooperados, cooperativas e empregados por ramo de atividade.

Tabela 1 - Números do cooperativismo por Ramo

Ramo	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Agropecuário	1.179	1.047.068	257.137
Consumo	221	2.347.402	16.006
Crédito	700	17.946.703	111.911
Infraestrutura	276	1.560.375	7.009
Saúde	702	254.505	139.772
Trabalho, Produção de Bens e Serviços	641	193.813	12.964
Transporte	790	102.839	5.812
Total	4.509	23.452.705	550.661

Fonte: Anuário do Cooperativismo 2024 (OCB)

As cooperativas buscam, ao longo do tempo, fortalecer seu desempenho organizacional com foco na sustentabilidade, especialmente diante de desafios contemporâneos, como as mudanças climáticas, desigualdades sociais e as transformações do mercado de trabalho. Nesse sentido, torna-se essencial adotar ferramentas de avaliação, como indicadores de sustentabilidade e critérios *Environmental, Social and Governance* (ESG). Eles fornecem métricas para avaliar os efeitos positivos ou negativos das atividades organizacionais sobre o meio ambiente, a sociedade e a governança interna (Neder, 2022; Zimmermann, 2023).

A integração de práticas ESG nas cooperativas do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços tem se tornado uma estratégia relevante não apenas para melhorar o desempenho socioambiental, mas também, para aumentar a confiança de investidores, usuários e cooperados. Conforme destacam Vitolla *et al.* (2020), a Teoria da Agência contribui para compreender como os mecanismos de governança impactam a relação entre gestores (agentes) e cooperados (principais), sobretudo no que se refere à transparência, prestação de contas e uso eficiente dos recursos.

Dessa forma, o ESG, aliado à Teoria da Agência, proporciona um referencial robusto para o aprimoramento das práticas de gestão nas cooperativas. Segundo

Park e Jang (2021), os pilares ESG permitem às organizações medir e reportar práticas que envolvem desde a gestão de resíduos e eficiência energética, até políticas de inclusão, diversidade, equidade e transparência nos processos decisórios.

Estudos recentes, como o de Cruz *et al.* (2023), evidenciam a evolução do conceito de ESG em setores variados, como construção civil e serviços, e sua associação com inovação organizacional. Krug (2023) também destaca que os princípios do ESG contribuem diretamente para o fortalecimento institucional das cooperativas, promovendo maior alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU.

Nesse contexto, torna-se relevante analisar como os indicadores de sustentabilidade e os critérios ESG são aplicados nas cooperativas do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, especialmente em cooperativas brasileiras que atuam com serviços de saúde, educação e produção colaborativa. Ao compreender o estágio atual de adoção dessas práticas, é possível identificar oportunidades de melhoria, desafios de implementação e caminhos para fortalecer a governança, a responsabilidade social e o compromisso ambiental dessas organizações.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O cooperativismo configura-se como um modelo organizacional capaz de promover o desenvolvimento econômico e social com base em valores como solidariedade, equidade e participação democrática. Com destaque para o Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, que engloba cooperativas voltadas à prestação de serviços de saúde, transporte, educação, produção cultural e profissional, observa-se um importante papel dessas organizações na promoção da inclusão produtiva, geração de renda e fortalecimento comunitário (OCB, 2023; Oliveira; Pinho, 2022).

Nesse contexto, emergem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU como diretrizes importantes para o setor cooperativista ao

compartilhar princípios similares de equidade social, proteção ambiental e desenvolvimento humano. Souza *et al.* (2022) destacam que os ODS são interdependentes e exigem uma abordagem sistêmica por parte das organizações. As cooperativas do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, por atuarem diretamente com pessoas e comunidades, podem se tornar vetores estratégicos de transformação social e ambiental, contribuindo para os ODS de forma integrada (Castilla-Polo; Sánchez-Hernández, 2020; Prochnow *et al.*, 2022).

A sustentabilidade nas cooperativas exige uma gestão estratégica que considere múltiplas dimensões: econômica, social, ambiental, cultural e político-organizativa. Conforme Ensslin *et al.* (2014), isso demanda uma visão sistêmica e a capacidade de integrar essas dimensões nos processos decisórios, o que impõe desafios à governança e à padronização dos processos. A busca pelo equilíbrio entre propósito social e eficiência administrativa é essencial para a perenidade das cooperativas e para a geração de valor aos cooperados (Büttenbender; Brizolla; Deves, 2020).

Paralelamente, o interesse crescente de consumidores, investidores e *stakeholders* por práticas organizacionais responsáveis vem impulsionando a adoção dos critérios do ESG. Neder (2022) argumenta que esses critérios não financeiros passaram a ser determinantes na avaliação de riscos, no direcionamento de investimentos e na reputação das organizações. A pandemia da COVID-19 intensificou esse movimento, provocando um aumento significativo nas buscas e no engajamento em torno do tema ESG (Pacto Global, 2021).

Autores como Wang *et al.* (2023) evidenciam que as práticas ESG, quando bem implementadas, não apenas reduzem riscos, mas também criam valor de longo prazo, elevando o desempenho organizacional e ampliando a confiança dos *stakeholders*. Do mesmo modo, Ye, Song e Liang (2022) defendem que o ESG contribui para uma atuação corporativa sustentável, alinhando os interesses da organização com os da sociedade.

A sigla ESG, portanto, sintetiza um conjunto de diretrizes que integram os pilares Ambiental (E), Social (S) e de Governança (G). O pilar "E" (ambiental) diz respeito à responsabilidade ecológica, como a mitigação das mudanças climáticas,

a gestão de resíduos e o uso racional dos recursos naturais (Costa; Ferezin, 2021). O pilar "S" (social) abrange as relações com colaboradores, comunidades e a promoção da inclusão, da diversidade e dos direitos humanos. Já o pilar "G" (governança) trata da transparência, da ética, da prestação de contas, do *compliance* e da estrutura de governança (Borsatto *et al.*, 2023).

Neste contexto, a governança corporativa assume papel central, especialmente em cooperativas, por promover a confiança entre dirigentes e cooperados, favorecendo a responsabilização e a participação nos processos decisórios. A Teoria da Agência contribui para esse entendimento, ao analisar a relação entre os agentes (gestores) e os principais (cooperados), e como a adoção de práticas ESG pode mitigar conflitos de agência por meio de mecanismos de transparência, incentivos e controle (Vitolla *et al.*, 2020).

Diante disso, torna-se fundamental compreender como os indicadores de sustentabilidade e os critérios ESG estão sendo implementados e operacionalizados nas cooperativas do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços. Embora a literatura aponte avanços significativos no campo das cooperativas agroindustriais, ainda são escassos os estudos focados nas cooperativas de trabalho e serviços, que possuem especificidades próprias, como o modelo autogestionário, a prestação direta de serviços à comunidade e estruturas organizacionais mais horizontais (Zimmermann, 2023; Cruz *et al.*, 2023).

Assim, o presente estudo propõe-se a investigar como os pilares ESG - aliados à Teoria da Agência - podem contribuir para aprimorar a sustentabilidade, a governança e o desempenho organizacional em cooperativas do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços. Para tanto, formula-se a seguinte questão de pesquisa: **Como os indicadores de ESG, ao serem aplicados em uma cooperativa do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços podem contribuir para as práticas de sustentabilidade?**

1.3 OBJETIVOS

De acordo com Gil (2017), o objetivo geral expressa de forma ampla a intenção central da pesquisa, buscando evidenciar o escopo do fenômeno investigado e a direção do estudo. Já os objetivos específicos apresentam caráter operacional, detalhando os passos intermediários que possibilitam alcançar o objetivo principal da investigação.

1.3.1 Objetivo Geral

Compreender como os indicadores de ESG em uma cooperativa do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços podem contribuir para a sustentabilidade da cooperativa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as práticas e políticas de sustentabilidade adotadas na região de atuação da cooperativa;
- Analisar a relação entre os indicadores ESG e a sustentabilidade desenvolvidos pela cooperativa;
- Perspectivar um modelo de indicadores ESG para fortalecer o desenvolvimento sustentável no contexto de cooperativas do ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços.

1.4 JUSTIFICATIVA

As cooperativas do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços têm se destacado pela sua importância econômica e social, especialmente, ao possibilitarem que trabalhadores organizados de forma coletiva tenham acesso a melhores condições de trabalho, renda e participação no mercado de trabalho. Assim, as cooperativas promovem não apenas a inclusão produtiva, mas também a valorização do trabalho humano, da autogestão e da solidariedade econômica (Gaiger, 2004; Cruz; Silva, 2017).

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2023), o Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços compreende cooperativas que reúnem profissionais autônomos ou prestadores de serviços em diversas áreas – como saúde, transporte, educação, consultoria, construção civil e outras – visando à melhoria das condições de trabalho e à oferta de serviços de qualidade à sociedade.

Diferentemente do Ramo Agropecuário, essas cooperativas não operam majoritariamente sobre a posse da terra ou produção agrícola, mas sim, sobre a força de trabalho, o conhecimento e a expertise dos cooperados.

Conforme estudos de Singer (2002) e Leite (2009), as organizações cooperativadas desempenham papel central na economia solidária e no desenvolvimento territorial sustentável, atuando como alternativas viáveis ao desemprego estrutural, à precarização das relações de trabalho e à exclusão social. Pela sua natureza comunitária, pelas ações de cooperação, as cooperativas oportunizam o desenvolvimento de práticas sustentáveis e a adoção dos princípios do ESG – ambiental, social e de governança –, que também se aplicam às cooperativas RTBS. Um movimento que apresenta desafios as cooperativas no campo da gestão, transparência e equilíbrio entre os interesses dos cooperados e da administração, o que justifica a aplicação da Teoria da Agência como lente analítica para compreender conflitos de interesse e assimetrias informacionais nesse contexto (Fama; Jensen, 1983; Costa *et al.*, 2020).

Além disso, os indicadores ESG vêm se consolidando como critérios relevantes para a avaliação do desempenho organizacional, especialmente em um cenário onde consumidores, parceiros e financiadores exigem cada vez mais práticas sustentáveis e éticas. Segundo Marques *et al.* (2021), a aplicação dos indicadores ESG permite identificar lacunas na governança, no impacto social e nas práticas ambientais, promovendo a geração de valor e a perenidade organizacional.

Avaliar o desempenho de cooperativas do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços por meio desses indicadores é uma oportunidade de construir modelos de gestão mais resilientes, transparentes e alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Isso é especialmente relevante em um cenário pós-pandemia, no qual se intensificaram as exigências por responsabilidade social e ambiental nas organizações (Wang *et al.*, 2023; Ye; Song; Liang, 2022).

A presente pesquisa contribui, portanto, com a construção de um modelo de análise baseado em indicadores ESG aplicados a cooperativas do RTBS, a partir da perspectiva da Teoria da Agência. Trata-se de uma abordagem ainda pouco explorada na literatura, visto que a maioria dos estudos tende a focar em

cooperativas do setor agropecuário e de crédito (Bialoskorski Neto, 2018; Borsatto *et al.*, 2023).

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho oferece subsídios para docentes, discentes e pesquisadores das áreas de gestão, desenvolvimento regional e o cooperativismo. No plano prático, pode servir como guia para dirigentes cooperativos que desejam incorporar os princípios ESG à sua realidade operacional, atendendo às expectativas dos *stakeholders* e promovendo uma governança mais eficiente e democrática.

A presente pesquisa apresenta aderência ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), pela importância e o papel que as cooperativas desempenham na região, promovendo a inclusão socioeconômica, o acesso a bens e serviços e a geração de renda sustentável.

A originalidade deste estudo reside em analisar como os indicadores ESG podem contribuir de forma concreta para a sustentabilidade e para a mitigação dos conflitos abordados pela Teoria da Agência em cooperativas do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, que nesta pesquisa conta com um Roteiro de Pesquisa, aplicado junto aos gestores para fornecer dados primários ainda escassos na literatura sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os seguintes eixos temáticos: cooperativismo e desenvolvimento regional, cooperativas do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, indicadores organizacionais e de sustentabilidade, ESG e Teoria da Agência como um instrumento resolução de conflitos.

2.1 COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

O cooperativismo no Brasil tem sido um importante agente de transformação social e econômica, promovendo inclusão produtiva, geração de renda e desenvolvimento local. Segundo Silva *et al.* (2021), o cooperativismo representa um modelo organizacional alternativo, em relação ao trabalho tradicional, baseado na solidariedade, na gestão democrática e na participação dos associados, alinhando-se aos objetivos do desenvolvimento sustentável.

Historicamente, as cooperativas surgiram da necessidade de organização coletiva para enfrentar os desafios econômicos impostos pelo capitalismo industrial. A primeira cooperativa moderna, fundada em 1844 pelos Pioneiros de Rochdale, na Inglaterra, foi responsável por instituir princípios que permanecem até hoje como pilares do cooperativismo (Abrantes, 2004). No Brasil, as primeiras experiências cooperativas remontam ao século XVII, com as práticas coletivas organizadas por jesuítas (Luz Filho, 1961), ganhando estrutura formal ao longo do século XX com apoio do Estado e da sociedade civil.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 1995) define cooperativa como “uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada”. Essa definição contempla os princípios cooperativistas, tais como adesão livre e voluntária, gestão democrática, participação econômica, autonomia, educação, intercooperação e interesse pela comunidade (Vedana *et al.*, 2022).

Entre os sete Ramos do cooperativismo brasileiro, destaca-se o Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, que reúne cooperativas constituídas por profissionais autônomos de diversas áreas (médicos, engenheiros, educadores, transportadores, entre outros) com o objetivo de ofertar serviços à comunidade e aos próprios cooperados. De acordo com o Sistema OCB (2023), este ramo tem ganhado força por sua capacidade de organização coletiva, geração de emprego e democratização dos serviços em regiões urbanas e rurais.

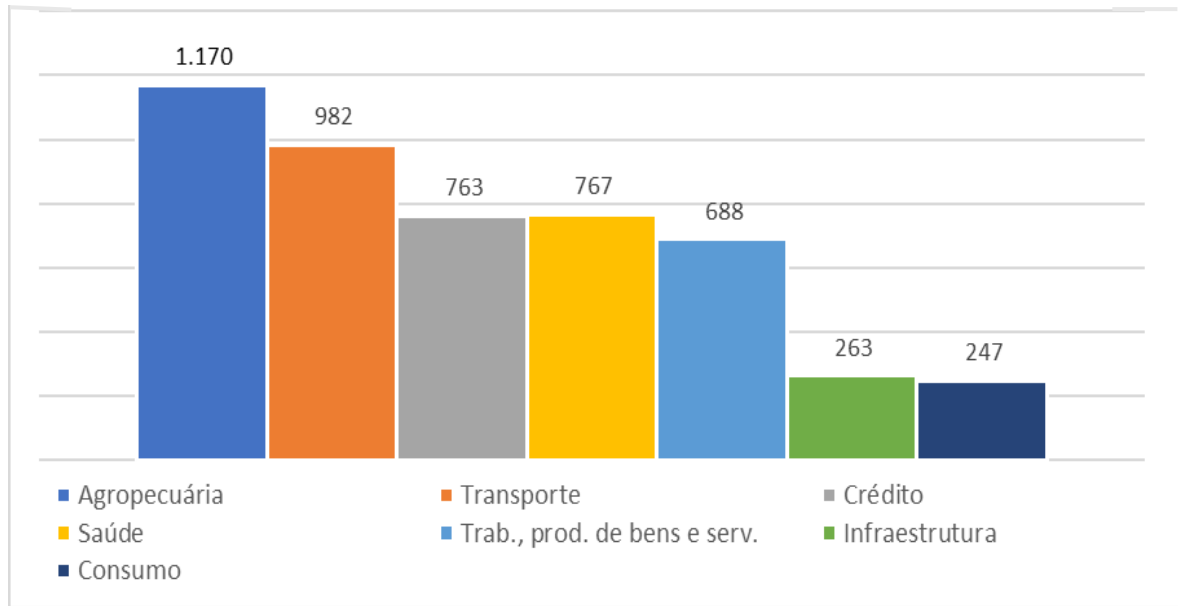
Assim, o Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços tem um papel fundamental no desenvolvimento regional, pois, além de promover inclusão produtiva, contribui com a dinamização econômica local. Como destaca Dallabrida (2021), cooperativas vinculadas ao trabalho e serviços favorecem o fortalecimento da economia solidária e o enraizamento territorial das ações produtivas, com potencial de gerar impactos sustentáveis de longo prazo.

Diferentemente das cooperativas agropecuárias que atuam majoritariamente na produção rural, as cooperativas do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços diversificam sua atuação em áreas urbanas e em setores estratégicos, como saúde, educação, logística e serviços técnicos especializados. Essa diversidade de atuação contribui para um modelo de negócio resiliente, capaz de se adaptar a diferentes realidades sociais e econômicas (Bialoskorski Neto *et al.*, 2020).

Dessa forma, o cooperativismo do trabalho reforça sua relevância não apenas econômica, mas também social e política, ao constituir uma alternativa real ao modelo de trabalho tradicional, ampliando a autonomia dos trabalhadores e proporcionando meios coletivos de garantir seus direitos e fortalecer sua inserção produtiva (Singer, 2002; França Filho *et al.*, 2012).

Com base no Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2023), referente a dados de 2022, o Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços representa um dos segmentos importante no mercado tradicional, ao gerar oportunidades de trabalho e renda.

Gráfico 1 - Cooperativas no RS



Fonte: AnuárioCoop (2023)

O gráfico 1 evidencia a distribuição das cooperativas no Rio Grande do Sul (RS), segmentadas por Ramo de atuação. Os dados revelam que o Ramo Agropecuário lidera em número de organizações (1.170), seguido pelo Ramo de Transporte (982), Saúde (767), Crédito (763), Trabalho, Produção de Bens e Serviços (688), Infraestrutura (263) e Consumo (247).

As cooperativas vêm tendo um salto de crescimento nos últimos anos no Brasil, impulsionadas por transformações sociais, econômicas e tecnológicas. Esse crescimento tem reforçado sua importância para o desenvolvimento regional, na medida em que fortalecem redes locais de produção, trabalho e serviços. Pode-se observar no gráfico 1 que, em 2022, destacam-se 688 cooperativas do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, as quais também apresentaram crescimento expressivo de associados: 99.279 cooperados no estado do Rio Grande do Sul. Esse dado evidencia a relevância desse ramo no cenário atual, especialmente como alternativa de geração de renda, inclusão produtiva e fortalecimento de vínculos comunitários.

De acordo com o Anuário do Cooperativismo Brasileiro (OCB, 2023), esse crescimento decorre do potencial das cooperativas de trabalho e serviços de atender demandas emergentes do mercado, ao mesmo tempo em que oferecem proteção

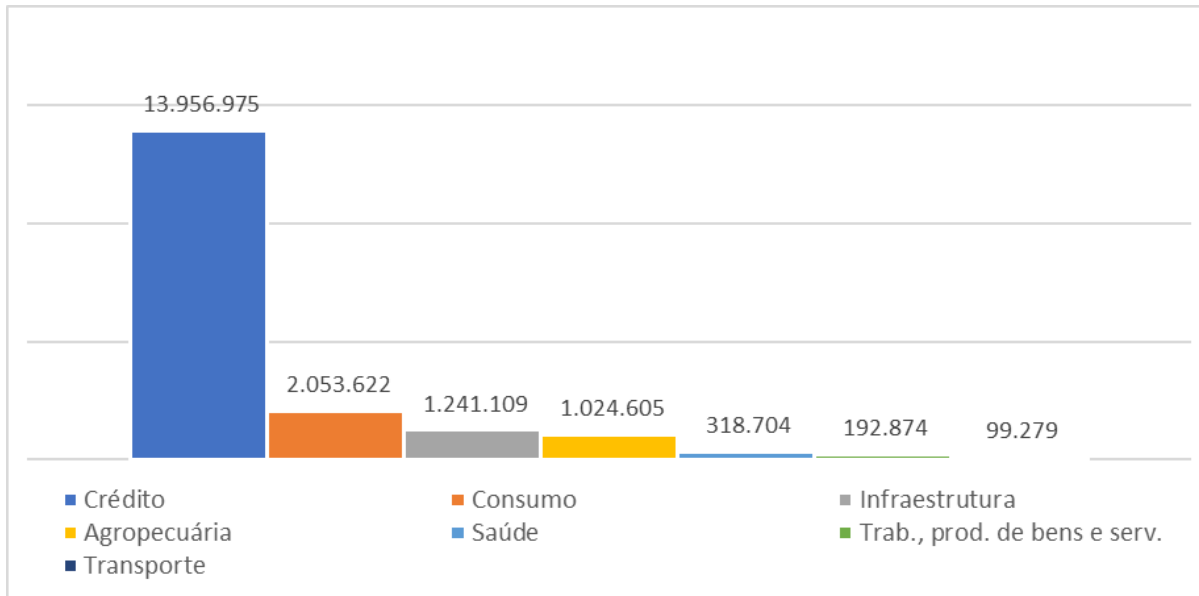
social e condições dignas para profissionais autônomos e empreendedores. Bialoskorski Neto (2012) reforça que o cooperativismo não se limita a ser um modelo de negócio, mas constitui um mecanismo de integração social, gerando impactos econômicos e culturais duradouros.

Outro aspecto importante é que, segundo Ramos (2017), a diversidade de Ramos presentes no cooperativismo gaúcho revela sua capacidade adaptativa frente às transformações socioeconômicas. A expansão das cooperativas de saúde e de serviços, por exemplo, mostra que o modelo cooperativo responde às demandas contemporâneas.

O predomínio agropecuário confirma a relevância histórica do setor primário no RS. O Transporte e a Saúde são setores em crescimento, atendendo às novas dinâmicas urbanas e sociais. O Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços simboliza inovação, diversidade e inclusão no cooperativismo, com destaque para o número expressivo de cooperados. O crescimento do número de associados fortalece a representatividade do modelo, ampliando a participação econômica e social das cooperativas. A Infraestrutura e Consumo, embora em menor número, revelam nichos estratégicos com potencial de expansão em serviços especializados e sustentáveis.

O gráfico 2 evidencia o número de cooperados no Rio Grande do Sul, em 2022, por categoria de cooperativa, destacando a expressiva liderança do Ramo de Crédito, que concentra 13.956.975 associados, seguido pelas cooperativas de Consumo (2.053.622), Agropecuária (1.241.109), Saúde (1.024.605), Transporte (318.704), Infraestrutura (192.874) e, por fim, o Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços (99.279).

Gráfico 2 - Cooperados no RS



Fonte: AnuárioCoop (2023)

Os dados do gráfico 2 confirmam a heterogeneidade do cooperativismo no estado e a sua capacidade de adaptação às demandas econômicas e sociais. O Ramo de Crédito, em especial, demonstra como o cooperativismo se tornou uma alternativa sólida ao sistema financeiro tradicional, promovendo inclusão financeira e desenvolvimento regional (Bialoskorski Neto, 2012; OCB, 2023).

Com o aumento do número de cooperativas, gerando conseqüentemente um ambiente de trabalho, novas oportunidades de geração de renda. Um processo nessas organizações, deve-se observar que as cooperativas do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços vêm apresentando um índice de empregabilidade relevante, destacando-se em 2022 com a geração de 9.750 empregados. Esse dado revela a dupla função desse ramo: além de agregar cooperados, contribui ativamente para a geração de postos de trabalho formais, ampliando sua relevância socioeconômica no contexto regional.

Segundo Costa (2019), o Ramo de Trabalho e Serviços apresenta-se como alternativa estratégica para combater a precarização laboral, oferecendo segurança jurídica, proteção social e oportunidades de qualificação aos seus associados e empregados. Da mesma forma, Ramos (2017) aponta que o cooperativismo, quando

articulado ao desenvolvimento regional, fortalece economias locais, gera circulação de renda e reforça a coesão social.

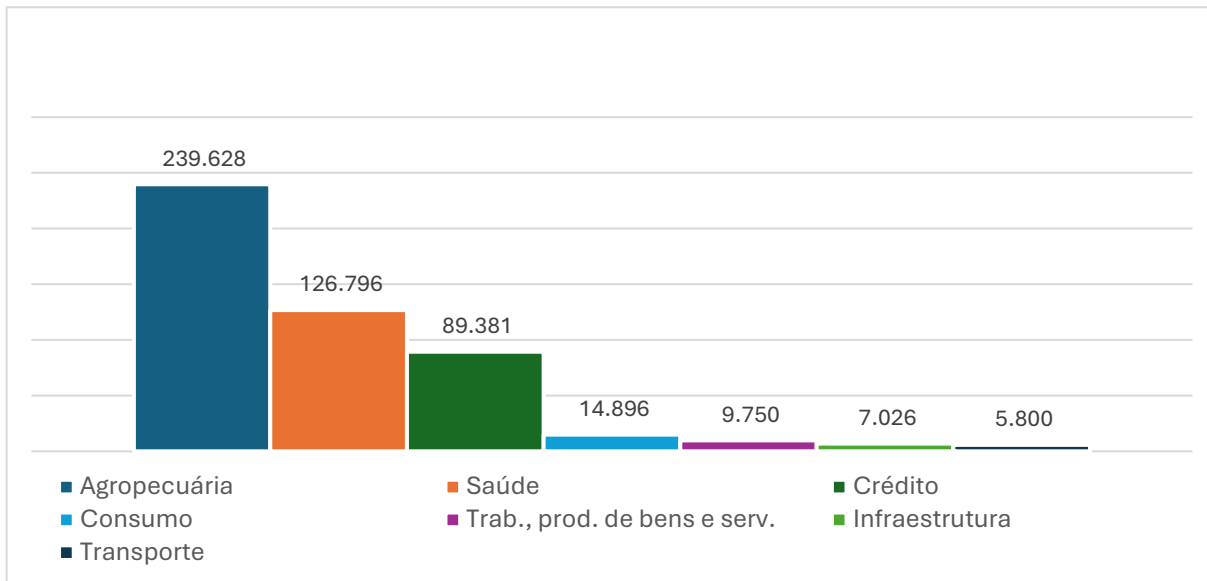
Deve-se destacar que, embora o número de associados no Ramo de Trabalho seja inferior ao de outros segmentos, sua contribuição qualitativa para a empregabilidade e a valorização do capital humano se sobressai. Isso se conecta à perspectiva da Teoria do Capital Humano (Becker, 1993), na qual o investimento em pessoas gera benefícios não apenas para os indivíduos, mas também para o desenvolvimento das organizações e das regiões onde estão inseridas.

O Ramo de Crédito concentra o maior número de cooperados, demonstrando confiança no modelo financeiro cooperativista. O Ramo Agropecuário e o de Saúde também são expressivos, representando setores essenciais para a economia e o bem-estar social. O Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, embora menor em associados, se destaca pela geração de empregos diretos e pelo fortalecimento do capital humano. A diversidade de ramos confirma a capacidade do cooperativismo de se adaptar a diferentes demandas sociais, equilibrando inclusão produtiva e competitividade.

O gráfico 3 mostra a distribuição de empregados em cooperativas no Rio Grande do Sul, por categoria, revelando que o Ramo Agropecuário concentra a maior parte da força de trabalho, com 239.628 empregados, seguido pelas cooperativas de Saúde (126.796), Crédito (89.381), Consumo (14.896), Trabalho, Produção de Bens e Serviços (9.750), Transporte (7.026) e Infraestrutura (5.800).

Os números demonstram que, além de promover inclusão social por meio da associação de cooperados, o cooperativismo se configura como um dos principais agentes de geração de empregos diretos no estado. O Ramo Agropecuário destaca-se historicamente pela sua representatividade na economia gaúcha, sendo um pilar fundamental para o desenvolvimento regional (Bialoskorski Neto, 2012). Já as cooperativas de Saúde e de Crédito evidenciam o papel social e financeiro do setor, respectivamente, consolidando-se como espaços de inovação e garantia de serviços essenciais (OCB, 2023).

Gráfico 3 - Empregados nas cooperativas no RS



Fonte: AnuárioCoop (2023).

No caso do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, embora o número absoluto de empregados (9.750) seja menor quando comparado a outros ramos, sua relevância não pode ser subestimada. Essas cooperativas possuem um papel diferenciado, pois articulam diretamente inclusão produtiva, geração de renda e fortalecimento de categorias profissionais. Como aponta Costa (2019), as cooperativas de trabalho constituem alternativas sólidas contra a precarização do trabalho, oferecendo maior proteção e segurança aos seus membros.

Diante do exposto, destaca-se o expressivo crescimento do cooperativismo, especialmente no Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços. Esse avanço tem contribuído significativamente para o fortalecimento da economia local nas regiões onde essas cooperativas estão inseridas, promovendo inclusão produtiva, geração de renda e acesso a serviços essenciais. Além disso, essas organizações vêm adotando novas estratégias para se manterem competitivas no mercado, com destaque para modelos de gestão mais sustentáveis. Assim, as cooperativas do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços têm demonstrado importante desempenho no apoio ao desenvolvimento regional de forma integrada e socialmente comprometida.

O Ramo Agropecuário é o maior empregador, confirmando sua centralidade histórica e econômica no RS. O Ramo da Saúde e o Ramo do Crédito reforçam a importância das cooperativas como setores estruturantes, ligados ao bem-estar e à estabilidade financeira. O Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, mesmo com menor escala, tem impacto qualitativo elevado, pois gera empregos em áreas urbanas, diversificadas e voltadas ao setor de serviços. A geração de empregos evidencia o papel estratégico do cooperativismo para o desenvolvimento regional sustentável.

2.1.1 Cooperativas do Ramo Trabalho, Produção e Bens de Serviços

As cooperativas do Ramo Trabalho, Produção e Bens de Serviços constituem uma forma organizacional estratégica que tem ganhado destaque nas últimas décadas, sobretudo como alternativa de inserção no mercado de trabalho e geração de renda para profissionais autônomos ou em situação de vulnerabilidade. Essas cooperativas reúnem pessoas de diferentes áreas - como saúde, educação, assistência técnica, engenharia, comunicação, entre outras - com o propósito de prestar serviços coletivos, promover a autogestão e garantir condições mais dignas de atuação profissional (Costa; Souza, 2021).

Segundo Cruz *et al.* (2020), o Ramo do Trabalho é o que melhor reflete os princípios do cooperativismo de solidariedade, mutualismo e ajuda mútua, pois possibilita que trabalhadores organizem suas atividades de forma coletiva, sem a figura tradicional do empregador. Ao estruturarem-se com base na democracia interna, essas cooperativas asseguram que cada associado tenha voz ativa na gestão, contribuindo para um ambiente mais equitativo e participativo.

Embora tenham natureza econômica, as cooperativas do ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços não têm finalidade lucrativa. Seus resultados financeiros são revertidos para os próprios cooperados, conforme sua participação na atividade. As decisões são tomadas coletivamente, seguindo o princípio do “um associado, um voto”, independentemente da cota de capital investida. Essa lógica promove a distribuição mais justa de renda e fortalece os vínculos sociais no interior da organização (Oliveira; Vieira, 2022).

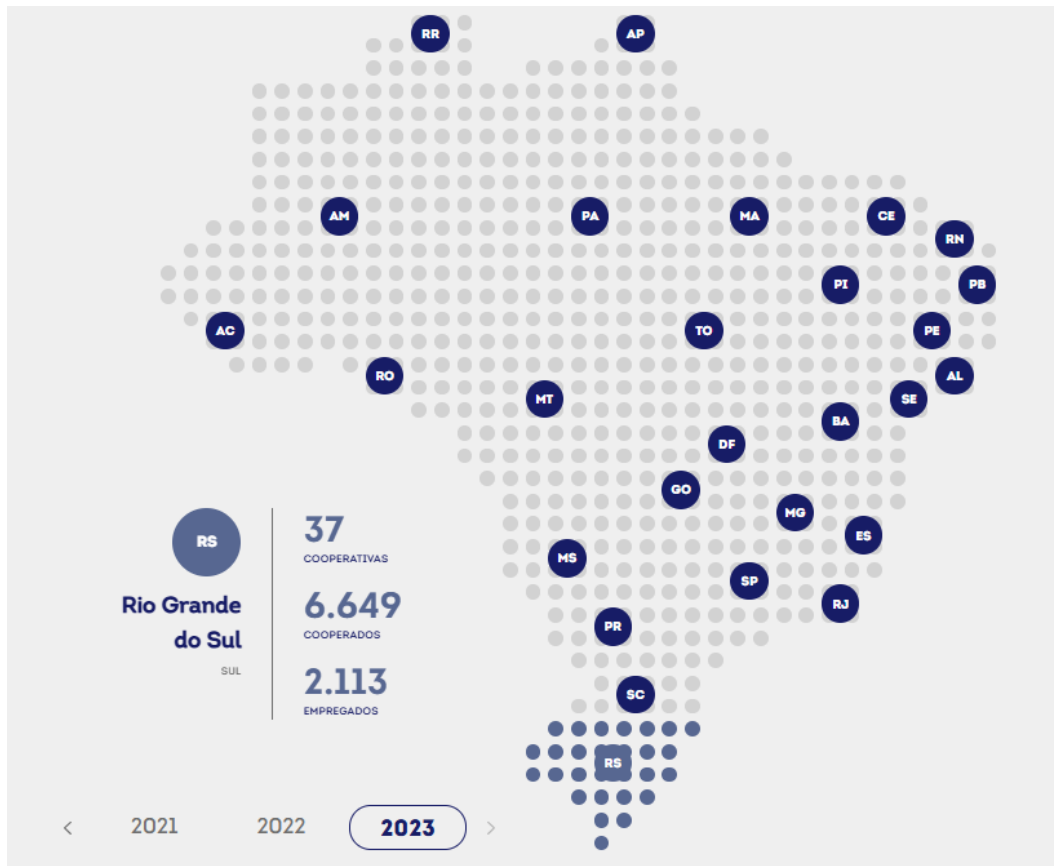
Historicamente, o cooperativismo surge como resposta às desigualdades do capitalismo industrial, tendo na fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (1844), na Inglaterra, um marco emblemático. Esse modelo inspirou a construção de sistemas cooperativos no mundo todo, inclusive no Brasil. Atualmente, o cooperativismo brasileiro é normatizado pela Lei nº 5.764/1971 e segmentado por Ramos, sendo o Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços um dos mais representativos em termos de diversidade profissional e territorial (OCB, 2023).

As cooperativas desse Ramo têm contribuído significativamente para o desenvolvimento regional, especialmente em municípios de pequeno e médio porte. Por meio da oferta de serviços essenciais e da valorização do conhecimento local, promovem inclusão produtiva, redução de desigualdades e dinamização da economia local (Braga; Martins, 2019). Além disso, representam uma alternativa sustentável frente aos modelos empresariais convencionais, uma vez que integram dimensões econômicas, sociais e ambientais em sua prática cotidiana.

A figura 1 demonstra que as cooperativas do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços vêm se destacando no Rio Grande do Sul, apresentando em 2022 um total de 37 cooperativas ativas, com 6.649 cooperados e 2.113 empregados (AnuárioCoop, 2023). Esses números revelam não apenas a consolidação desse ramo no cenário estadual, mas também sua relevância como motor de desenvolvimento socioeconômico regional, uma vez que a expansão do número de cooperativas reflete diretamente no crescimento do quadro de associados e de postos formais de trabalho.

Esse movimento acompanha uma tendência nacional de diversificação das atividades cooperativistas, que no Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços apresenta uma pluralidade significativa de áreas de atuação. Desde 2009, esse ramo passou a reunir cooperativas de produção, minerais, sociais, além de parte das organizações que atuam nas áreas de turismo, lazer e educação (AnuárioCoop, 2023). Tal ampliação demonstra a capacidade de adaptação do cooperativismo frente às mudanças do mercado e às necessidades sociais emergentes, garantindo maior alcance e impacto.

Figura 1 - Panorama do cooperativismo Trabalho, Produção de Bens e Serviços no RS



Fonte: AnuárioCoop (2023)

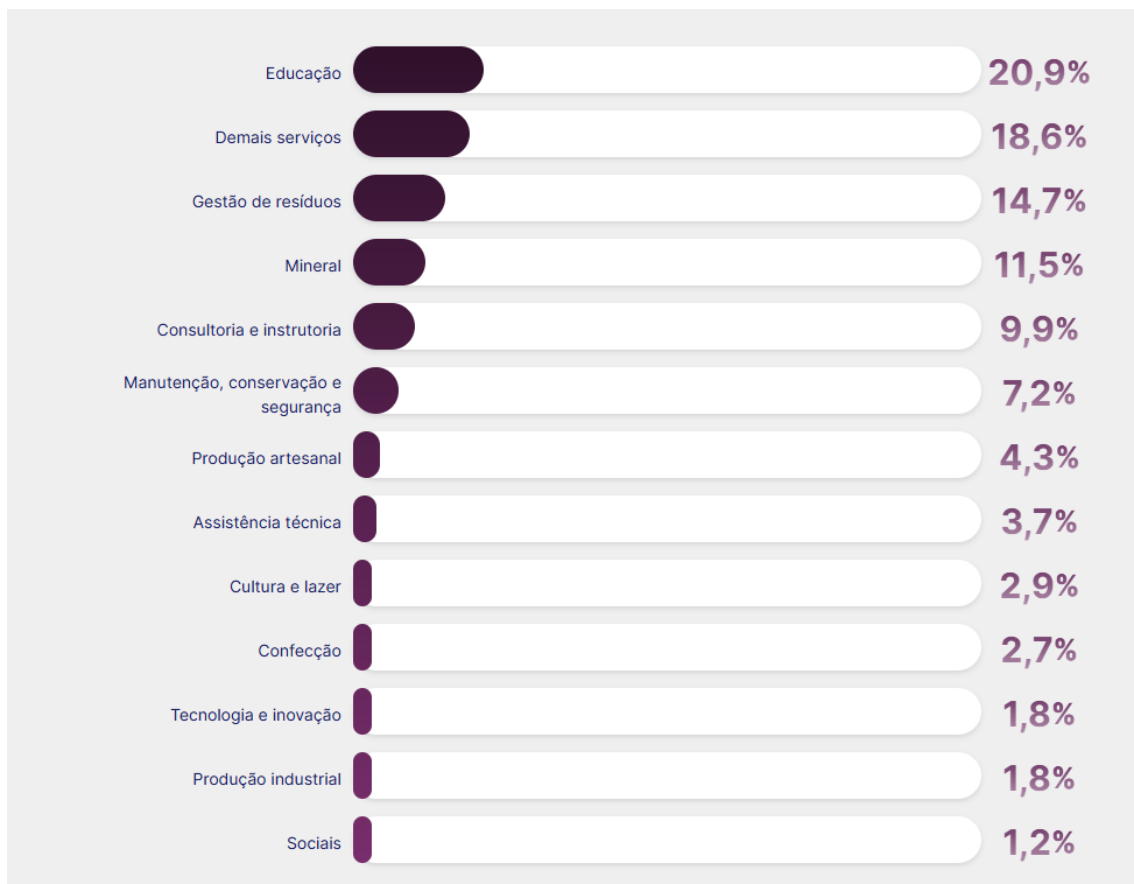
Segundo Schneider (2018), o Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços possui papel estratégico para a inclusão produtiva e a geração de renda, especialmente por englobar segmentos tradicionalmente marginalizados ou com menor capacidade de inserção competitiva no mercado. Nesse sentido, as cooperativas deste ramo não apenas promovem soluções inovadoras de organização do trabalho, mas também se configuram como instrumentos de fortalecimento comunitário e de democratização das oportunidades.

Complementarmente, Singer (2002) destaca que as cooperativas ligadas ao trabalho possuem um caráter pedagógico intrínseco, uma vez que estimulam a autogestão, a cooperação e a solidariedade. No caso específico do Rio Grande do Sul, esse processo é evidenciado pelo crescimento das cooperativas educacionais e de prestação de serviços, que têm se mostrado alternativas viáveis frente à

concorrência de instituições tradicionais, ao mesmo tempo em que reforçam valores sociais e culturais associados ao cooperativismo.

Assim, a figura 2 ilustra que o Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços no Rio Grande do Sul, ao reunir uma diversidade de áreas produtivas, demonstra não apenas sua resiliência, mas também sua capacidade de contribuir para um desenvolvimento regional integrado, sustentável e socialmente responsável.

Figura 2 - Distribuição das cooperativas por segmentos



Fonte: AnuárioCoop (2023)

A análise da segmentação do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços evidencia a diversidade de áreas em que as cooperativas estão inseridas, demonstrando a pluralidade e a capacidade de adaptação desse modelo organizacional às necessidades sociais e econômicas contemporâneas. Conforme os dados apresentados no gráfico, destaca-se a forte presença das cooperativas educacionais, que representam 20,9% do total.

Esse protagonismo está relacionado ao papel estratégico da educação cooperativa como ferramenta de transformação social, uma vez que esse modelo busca não apenas oferecer ensino de qualidade, mas também transmitir valores de cooperação, solidariedade e gestão democrática (AnuárioCoop, 2023).

O crescimento das cooperativas educacionais está vinculado a uma abordagem pedagógica diferenciada, fundamentada na organização do trabalho voltada à coletividade e na construção de metodologias inovadoras. Essa forma de organização permite que as cooperativas se destaquem frente à concorrência de instituições privadas tradicionais, sobretudo pela capacidade de integrar infraestrutura qualificada, inovação metodológica e inclusão social.

Nesse sentido, como salienta Oliveira (2021), as cooperativas educacionais não apenas atendem à demanda por serviços de ensino, mas também se consolidam como agentes de desenvolvimento local e regional, fortalecendo a cidadania e a coesão comunitária.

Além da educação, outras áreas também apresentam relevância, como os demais serviços (18,6%), a gestão de resíduos (14,7%) e o setor mineral (11,5%). Essas áreas demonstram como o cooperativismo tem se expandido para além das atividades tradicionais, incorporando dimensões ligadas à sustentabilidade ambiental e à gestão inovadora de recursos naturais. Segundo Campos e Souza (2020), a diversificação do cooperativismo em novos setores é um reflexo da busca por maior competitividade, geração de valor compartilhado e atendimento a demandas sociais emergentes.

Dessa forma, observa-se que o Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços se apresenta como um espaço multifuncional, com capacidade de abranger desde áreas de conhecimento e inovação tecnológica (1,8%) até segmentos tradicionais como a produção artesanal (4,3%) e a assistência técnica (3,7%). Essa pluralidade evidencia a força do cooperativismo como alternativa socioeconômica que combina eficiência organizacional, responsabilidade social e sustentabilidade.

Partindo de uma análise integrada dos gráficos apresentados permite compreender o papel estratégico do cooperativismo no Rio Grande do Sul, tanto em termos de abrangência numérica quanto de impactos sociais e econômicos.

Observa-se que, embora as cooperativas agropecuárias e de crédito liderem em quantidade de cooperados e empregados, o Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços se consolida como um espaço de diversificação e inovação, reunindo atividades que vão desde a educação e a consultoria até a gestão de resíduos e a produção artesanal.

Essa pluralidade de áreas demonstra a capacidade adaptativa do cooperativismo, ampliando sua atuação para segmentos cada vez mais estratégicos na sociedade contemporânea. Além disso, verifica-se que o cooperativismo não apenas gera empregos e renda, mas também promove inclusão produtiva, qualificação profissional e fortalecimento da cidadania.

O crescimento das cooperativas educacionais, por exemplo, reforça a contribuição do movimento para a formação de capital humano e para a construção de uma cultura cooperativista sustentável e participativa. Dessa forma, os dados analisados evidenciam que o Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços possui grande potencial de expansão e desempenha um papel fundamental no desenvolvimento regional integrado e socialmente responsável, em consonância com os princípios da sustentabilidade e da Agenda ESG.

2.2 COOPERATIVISMO E SUSTENTABILIDADE

Dale *et al.* (2013) enfatizam que os conceitos dos princípios do cooperativismo estão diretamente ligados com os conceitos de sustentabilidade, o que oportuniza um diálogo entre o cooperativismo e a sustentabilidade. Um processo que permite o desenvolvimento local alicerçado no sétimo Princípio do Cooperativismo, que é o Interesse pela Comunidade. Significa que as cooperativas cultivam o desenvolvimento e bem-estar da comunidade local, promovendo a responsabilidade social e ambiental.

Assim, identifica-se no cooperativismo, sua evolução, *cooperari*, de *cum e operari*=operar juntamente com alguém. Partindo deste pressuposto é que se busca o desenvolvimento da cooperativa, da comunidade, não individual, mas sim, de forma conjunta, mediante a valorização da participação democrática, a solidariedade, a

independência e a autonomia (Guardabassio; Pereira; Amorim, 2017). Nesta direção, no entender de Grzeszczeszyn (2015), o cooperativismo possui suas raízes nas primeiras fases da civilização, onde desde aquela época vários indivíduos observaram a necessidade de todos trabalharem juntos para obter bens e serviços.

Já visão de Mazza (2014), o cooperativismo é um movimento, bem como uma filosofia de vida, e também pode ser considerado como um modelo socioeconômico capaz de unir o desenvolvimento econômico e o bem-estar social. Ainda para a autora, o movimento cooperativista surgiu na Inglaterra e França, no fim do século XVIII e início do século XIX, por consequência de uma oposição operária ao liberalismo econômico. Diante desta constatação, pode-se entender o porquê no período de Revolução Industrial, a mão de obra perdeu seu poder de troca, o enfrentar de longas jornadas de trabalho, baixos salários, causando enormes dificuldades socioeconômica para os trabalhadores.

Já o cooperativismo, na atualidade necessita contar com modelos de avaliação de desempenho. Um processo que tem papel muito importante dentro das organizações, podendo tornar-se uma ferramenta de administração estratégica, permitindo monitoramento e controle do desempenho. Partindo desta ferramenta pode-se gerar uma posição diante do comportamento das ações dos seus cooperados e facilitar a aprendizagem organizacional (Franco-Santos *et al.*, 2007).

No entender de Munaretto e Corrêa (2016), os modelos de avaliação de desempenho necessitam incorporar um conjunto de indicadores de desempenho, assegurando o alinhamento das atividades com o objetivo maior da organização. O objetivo dos indicadores é situar a posição do desempenho da organização. Partindo destes indicadores, pode-se medir o status deste desempenho, visando alcançar os objetivos com maior eficiência e eficácia. Para isso, os modelos de avaliação de desempenho devem estar alicerçados nos seguintes princípios (Hronec, 1994)

a) medidores de desempenho devem ser consistentes com os objetivos da empresa, fazendo a ligação entre as atividades do negócio e o processo de planejamento estratégico;

b) medidas de desempenho estabelecidas devem ser de responsabilidade total do profissional que desempenha a atividade;

c) relações entre objetivos individuais e objetivos da empresa devem ser explicadas, bem como as relações entre as metas das áreas funcionais e as da organização também, devem ser explicadas;

d) dados de desempenho devem ser reportados com frequência definida e em formato que ajude o processo de decisão;

e) método para quantificar e o propósito de cada medida de desempenho devem ser comunicados aos níveis apropriados dentro da empresa;

f) medidores de desempenho devem ser estabelecidos para melhorar a visibilidade dos geradores de custo;

g) atividades financeiras e não-financeiras devem ser incluídas no sistema de medição de desempenho.

Os medidores de desempenho devem estar estruturados de forma a considerar as peculiaridades de cada atividade econômica, ser coerentes com as metas e objetivos da empresa, ser ponderados pelos aspectos internos e externos à organização (Berliner; Brimson, 1992).

Os indicadores são ferramentas que permitem a obtenção de informações sobre a realidade, tendo como característica principal a de conseguir sistematizar diversas informações, para obter o significado essencial dos aspectos analisados (Mitchell, 2004). Partindo desta ideia, Hronec (1994) explica que essas medidas de desempenho são os sinais vitais da organização, destacando também a importância que a medida do desempenho é a quantificação de como estão as atividades dentro de um processo atingem uma meta específica.

Munaretto e Corrêa (2016) apontam que os indicadores de desempenho possuem em suas finalidades ou propósitos gerenciais, informações resultantes da medição do desempenho, apontando o modo como as informações das medidas são usadas pelos gestores dentro das organizações. Dentre essas reflexões Henri (2009), defende que a alta direção pode encontrar algumas finalidades para se fazer o uso dos sistemas de avaliação de desempenho como:

- Monitoramento: refere-se aos sistemas de feedback formais usados para monitorar e coordenar a implementação dos planos e alcance das metas organizacionais, comparar os resultados com as metas.

- Foco de atenção: refere-se aos sistemas de sinalização usados para focar a atenção da organização e forçar o diálogo por toda a organização.

- Tomada de decisão estratégica: refere-se aos sistemas de informação usados para dar suporte ao processo de tomada de decisão, análise de oportunidades e escolha de alternativas entre diferentes cenários

- Legitimidade: refere-se à justificação e validação das ações e decisões no passado, presente e futuro, além do exercício do poder (Henri, 2009, p. 252-253).

Para tanto essas medições das informações do desempenho podem ser utilizadas para cinco propósitos gerenciais (Hronec, 1994)

- 1) Tomada de decisão: utilizada pelos gerentes em duas categorias: informação para planejamento e para coordenação. O planejamento é um conjunto de aspirações de metas e desempenho para assegurar nível adequado e combinação de recursos para alcançar estas metas. A coordenação refere-se à habilidade de integrar partes diferentes do negócio para alcançar objetivos organizacionais;

- 2) Controle: utilizada pelos gerentes quando usam o feedback para garantir que as entradas, processos e saídas sejam alinhadas com as metas organizacionais. Mais comumente, os gestores usam a informação de feedback para o controle que está, intrinsecamente, relacionado à maneira dos gerentes agirem acerca do comportamento humano;

- 3) Sinais: Utilizada pelos gerentes como sinais enviando sugestões para toda a organização sobre as preferências, valores e tipos de oportunidade que estes querem que os empregados busquem e explorem;

- 4) Educação e aprendizado: usada para treinar gerentes e empregados para garantir o entendimento de toda a organização sobre as mudanças no ambiente interno e externo, e prover suporte para o aprendizado organizacional;

5) Comunicação externa: Uso da informação com a finalidade de comunicação externa para as partes interessadas do negócio, usando planos de lucratividade e informação de desempenho (Simons; Dávila; Kaplan, 2000).

Os principais propósitos para a utilização dos sistemas de medição de desempenho incluem um melhor controle, que leva à melhoria contínua reativa e proativa. Eles também auxiliam no planejamento, evidenciando o retorno pelo desempenho do grupo. Além disso, as informações reforçam a retórica gerencial, incentivam atitudes positivas dos funcionários, promovem o aprendizado individual e organizacional, e oferecem foco e justificativa para investimentos (Martins, 2002).

2.2.1 Sustentabilidade e seus indicadores

A sustentabilidade apresenta-se como um fator primordial. Costa *et al.* (2021), pontuam que as decisões tomadas dentro das organizações globalizadas se destacam primeiramente, a identificação de como a sustentabilidade está sendo aplicada, sua valorização no ambiente corporativo. Um processo que recebe uma valorização na bolsa de valores, onde as organizações sustentáveis são mais rentáveis do que organizações que não se preocupam com a questão.

Significa um processo no entender de Sachs (2004, p.37) que “O desenvolvimento sustentável só será possível se for incluyente, reduzindo desigualdades; sustentável, respeitando os limites ambientais; e sustentado, garantido por instituições sólidas que assegurem sua continuidade”. De forma objetiva pode-se afirmar que o desenvolvimento sustentável não é apenas uma meta ambiental, mas sim um projeto civilizatório que necessita integrar a equidade social, equilíbrio ecológico e estabilidade institucional, ao harmonizar as dimensões econômica, social e ambiental de forma permanente.

Assim, pode-se verificar que as três dimensões fundamentais do desenvolvimento sustentável, que Sachs (2004), chama de incluyente, sustentável e sustentado, e cada uma delas traduz uma preocupação específica e interdependente, de certa forma já se fizeram presentes na primeira revolução industrial pelos grandes avanços tecnológicos e, a partir deles, juntamente com o

crescente aumento populacional, passaram a gerar impacto maior e mais negativo ao meio ambiente, diante das atividades humanas. Desta forma, o que era dito como uma fonte inesgotável de recursos disponíveis, veio se tornando uma grande preocupação, pois surgem recursos que daquele momento em diante são definidos como limitados.

Nos últimos anos a sustentabilidade ou desempenho sustentável vem se tomando uma das maiores prioridades, ao destacar o indicador da preservação ambiental. Um movimento que necessita de novas formas de repensar a preservação do meio ambiente, mediante olhares mais exigente sobre a sustentabilidade (Costa *et al.*, 2021).

Desta forma, no entender de Barreto (2004), a sustentabilidade busca realizações permanentes, plausíveis que não devem ser compreendidas como uma meta pontual, mas como um modelo de desenvolvimento dinâmico, constantemente atualizado de acordo com as transformações sociais, tecnológicas e ambientais. Significa que o termo “plausível” aponta a necessidade de viabilidade prática, ou seja, um desenvolvimento que possa ser efetivamente implementado, e não apenas idealizado em discursos.

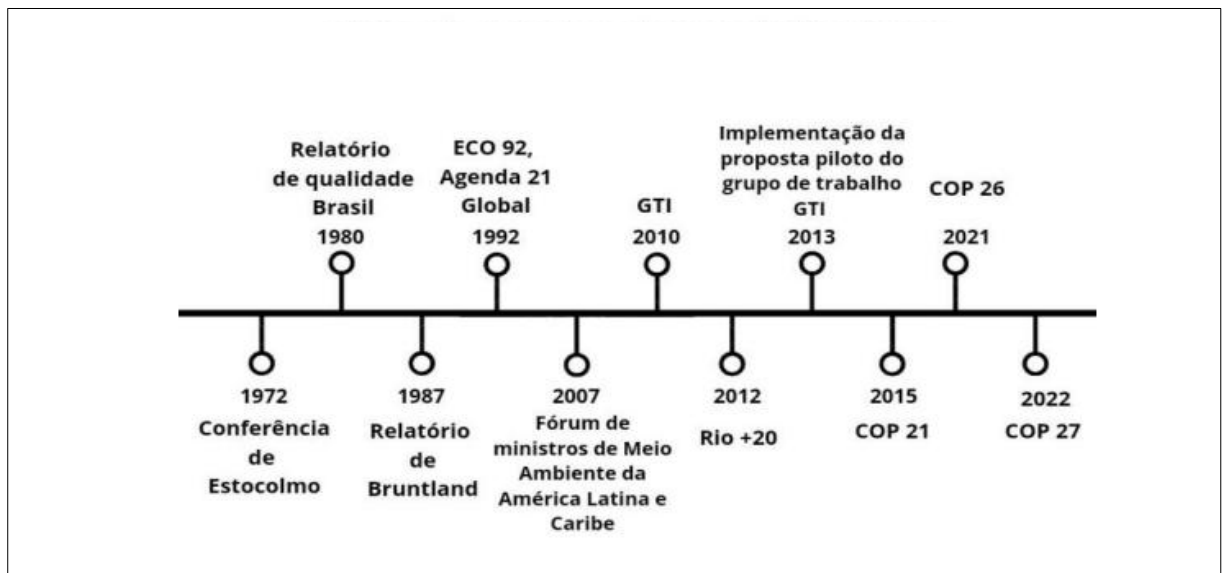
Martins e Candido (2010), apresentam um entendimento de sustentabilidade como sendo uma possibilidade pela qual se possa alcançar uma forma contínua de melhor qualidade de vida. Para tanto a sustentabilidade vem com o intuito de cuidar das necessidades humanas, porém, sem destruir as fontes naturais respeitando desta forma as capacidades do ecossistema.

Já para Boof (2017), o conceito de sustentabilidade tem conquistado seu espaço por mais de quatrocentos anos, ao destacar o conceito de sustentabilidade em bases da silvicultura, ao fazer uso da fabricação de embarcações, agredindo as florestas. Assim, ao destacar a fabricação de embarcações e a conseqüente exploração intensiva das florestas, o autor resgata o contexto em que se percebeu, pela primeira vez, que os recursos naturais não eram infinitos. Nesse período, já se observava que o uso descontrolado da madeira para fins econômicos, poderia levar à escassez e comprometer a própria sobrevivência das atividades humanas.

Ainda para Boof (2017), em 1560, na Alemanha, aconteceu pela primeira vez uma grande preocupação diante do uso racional das florestas. Desta forma, esta foi a primeira vez que um recurso natural que até então era considerado em abundância, foi considerado limitado. Reforça o autor, que o marco inicial, entre os anos 60 e 70, na Alemanha, aponta diversas ações no intuito da conscientização e da elaboração de modelos de produção sustentáveis.

Desta forma para se ter uma melhor compreensão, a figura 3 demonstra uma linha do tempo com indicadores de sustentabilidades desde o ano de 1972 com a Conferência de Estocolmo até 2021.

Figura 3 - Linha do tempo sobre os indicadores da sustentabilidade



Fonte: Silva (2022)

Desta forma pode-se apontar que as discussões sobre sustentabilidade vêm sendo construída ao longo de décadas, marcada por Conferências, Relatórios e Acordos Internacionais que buscaram estabelecer uma agenda global de preservação ambiental aliada ao desenvolvimento econômico. Conforme apresentado na linha do tempo, a Conferência de Estocolmo de 1972 é considerada o marco inicial da governança ambiental internacional, colocando em pauta a necessidade de conciliar crescimento econômico e preservação ambiental (Sachs, 2007).

Posteriormente, o Relatório de Brundtland (1987) consolidou o conceito de desenvolvimento sustentável como um instrumento capaz de “atender às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras” (WCED, 1987), reforçando a interdependência entre economia, sociedade e meio ambiente. Desta forma pode-se afirmar que Relatório de Brundtland (1987), intitulado “Nosso Futuro Comum”, representa um marco histórico e conceitual na consolidação do termo desenvolvimento sustentável. Elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento ao buscar a conciliação do desenvolvimento econômico com a preservação ambiental e a justiça social.

Com o passar dos anos, novas perspectivas foram sendo incorporadas. Dale (2006) destaca que o conceito de sustentabilidade pode assumir múltiplos significados, variando conforme o campo de estudo e o objetivo da análise. Para o autor, trata-se de uma visão que busca uma sociedade racional, marcada por indústrias limpas e crescimento econômico equilibrado.

Já Philippi (2021), amplia essa visão, ao afirmar que a sustentabilidade deve ser entendida como a capacidade de manter a vida em equilíbrio, sem comprometer recursos essenciais como água, solo, ar, vegetação e biodiversidade, reconhecendo a interdependência dos sistemas naturais e sociais. Significa que o autor amplia de forma significativa o entendimento sobre a sustentabilidade, ao incorporá-la como uma condição de equilíbrio dinâmico entre os sistemas naturais e sociais, o que indica um olhar para além da concepção clássica de desenvolvimento sustentável, ao enfatizar que a sustentabilidade não é apenas uma meta econômica ou ambiental, mas uma condição essencial para a manutenção da vida em todas as suas formas.

Na década de 1990, surge o chamado tripé da sustentabilidade ou *triple bottom line*, formulado por Elkington (2020), que articula os três pilares fundamentais: econômico, ambiental e social. Essa abordagem busca superar a visão reducionista que associava sustentabilidade apenas ao meio ambiente, trazendo para o centro da discussão também a justiça social e a viabilidade econômica. Segundo Lima *et al.* (2019), a difusão desse conceito consolidou uma nova agenda para governos, empresas e organizações da sociedade civil, tornando-se referência para modelos de gestão e políticas públicas.

Dessa forma, a sustentabilidade deixou de ser apenas um discurso ambientalista e passou a se constituir como um paradigma global, com implicações diretas na formulação de indicadores, na adoção de práticas empresariais responsáveis e na promoção de políticas de desenvolvimento regional. A evolução apresentada na linha do tempo que evidencia uma construção de conceitos, em um movimento contínuo e dinâmico, refletindo os desafios de cada época e a necessidade de respostas inovadoras para problemas cada vez mais complexos.

Significa um movimento histórico que se iniciou com preocupações ecológicas restritas, mas que evoluiu para um modelo complexo de governança, no qual a sustentabilidade passou a ser critério central para as orientações políticas, econômicas e institucionais. Portanto, uma ampliação que culmina no que hoje se conhece como Environmental, Social and Governance (ESG).

Portanto, uma abordagem que integra três dimensões fundamentais da sustentabilidade: Environmental (Ambiental), que se refere à gestão responsável dos recursos naturais, redução de impactos ambientais e mitigação das mudanças climáticas. A Social que contempla o comprometimento com o bem-estar humano, a equidade, a diversidade e o respeito aos direitos trabalhistas e comunitários. Representa a evolução da sustentabilidade includente, conforme defendida por Sachs (2004), a Governance (Governança) que diz respeito à ética, transparência e responsabilidade corporativa na tomada de decisões. Essa dimensão reforça o que Sachs chamava de sustentabilidade “sustentada”, ou seja, apoiada em instituições sólidas e coerentes.

2.3 ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE: ESG

2.3.1 Indicadores do ESG

As ações de sustentabilidade em uma esfera cooperativa são conhecidas pelo termo ESG. Desta forma é importante destacar que diferentemente do conceito clássico de sustentabilidade o qual considera a esfera ambiental, social e econômico, o ESG traz a contemplação da governança (Bonfante, 2021). Desta forma, ao introduzir a dimensão da governança, que contempla a transparência, a ética, a

responsabilidade na gestão e a participação nos processos decisórios, assegura a coerência entre os valores cooperativistas e os princípios de sustentabilidade.

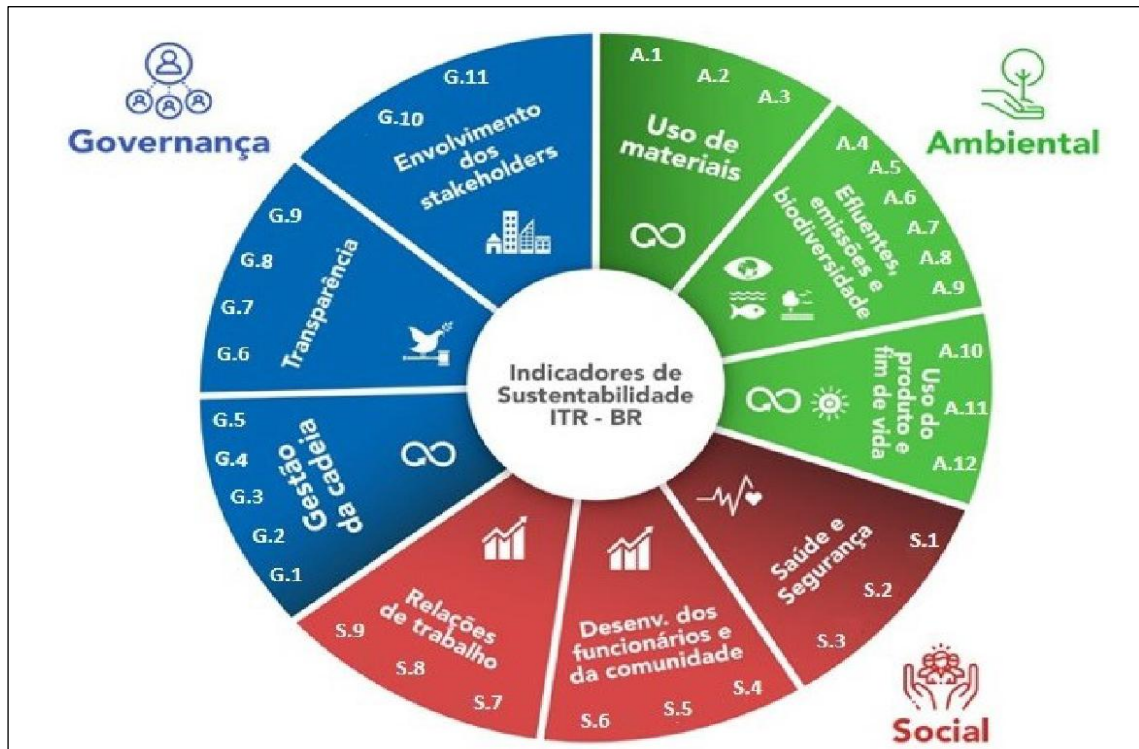
No entender de Kölling *et al.* (2022) destacam que o conceito do ESG foi reformulado na mesma essência apresentada por Elkington (2020) que apresenta o Tripé da Sustentabilidade, contemplando um conceito atualizado no estudo da evolução do ESG no Brasil, realizado pelo Pacto Global Brasil, ao trabalhar a ASG, que significa *environmental, social and governance* que remete ao ambiente, ao social e a governança dentro das organizações. Surge pela primeira vez em um Relatório em 2005 intitulado *Who Cares Wins*, e nos dias atuais sendo cada vez mais utilizado para medir as práticas das empresas nas áreas específicas apresentadas.

Bonfante (2021), aponta que ESG ao trabalhar a governança como elemento estruturante, indica caminhos para cultura organizacional, orientada pela confiança, pela equidade e pela responsabilidade social, garantindo a continuidade e a legitimidade das ações sustentáveis no âmbito cooperativo. Assim, “O tripé da sustentabilidade, atualmente chamado de ESG, resume práticas que as organizações vêm adotando. Segundo Costa *et al.* (2021), [...] nesse contexto, a governança corporativa ganhou destaque em relação à dimensão econômica.”

A figura 4 apresenta uma síntese dos indicadores de sustentabilidade (ITR-BR), estruturados a partir das dimensões Ambiental, Social e Governança (ESG). Esses indicadores dialogam diretamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas, demonstrando como práticas empresariais e organizacionais podem ser orientadas para um desenvolvimento equilibrado, inclusivo e sustentável.

No campo ambiental, destacam-se os indicadores voltados ao uso racional de materiais (A.1 a A.3), à gestão de efluentes e emissões (A.4 a A.7), bem como à preservação da biodiversidade e ao uso responsável dos produtos em seu ciclo de vida (A.8 a A.12). Esses elementos evidenciam a necessidade de mitigar impactos ambientais e de adotar estratégias de ecoeficiência, em consonância com o ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis) e o ODS 13 (Ação Contra a Mudança Global do Clima) (Elkington, 2020; Lima *et al.*, 2019).

Figura 4 - Temáticas da sustentabilidade e os ODS



Fonte: Bonfante (2021)

Na dimensão social, os indicadores englobam saúde e segurança (S.1 a S.3), desenvolvimento de funcionários e comunidades (S.4 a S.8) e relações de trabalho (S.9). Tais aspectos reforçam o compromisso das organizações com condições laborais dignas, inclusão produtiva e fortalecimento do capital humano, elementos que dialogam com os ODS 3 (Saúde e Bem-Estar), 4 (Educação de Qualidade) e 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) (Philippi, 2021).

Por fim, a dimensão de governança contempla indicadores relacionados à gestão da cadeia (G.1 a G.5), transparência (G.6 a G.9) e envolvimento dos stakeholders (G.10 e G.11). Esses fatores são essenciais para assegurar a credibilidade institucional, a ética corporativa e a corresponsabilidade entre os atores envolvidos. Essa perspectiva dialoga diretamente com o ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), ao promover práticas de governança baseadas em transparência, participação e *accountability* (Sachs, 2007).

Dessa forma, ao articular ESG e ODS, compreende-se que tais indicadores não atuam de maneira isolada, mas de forma interdependente. Isso significa que avanços em uma dimensão refletem nas demais, criando um modelo integrado de

sustentabilidade capaz de gerar resultados mais eficazes para organizações, comunidades e para o desenvolvimento regional como um todo.

Desta forma, as cooperativas/empresas que seguem a gestão sustentável, conquistam a atenção de seus clientes, chamam atenção para os investidores que estão cada vez mais atentos, ao constatar a presença de um trabalho com responsabilidade ambiental, social e de governança, ultrapassando a fronteira de um olhar apenas em análises de seus indicadores financeiros (Saravalle, 2021).

Klaus Schwab, fundador e presidente executivo do Fórum Econômico Mundial, destaca que as organizações devem ir além da divulgação de indicadores financeiros, assumindo o compromisso de reportar também aos impactos ambientais, sociais e de governança. Ainda para o autor, esse é um passo essencial para a construção de uma economia mais integrada, centrada nas pessoas e no planeta. Para ele, é necessário mudar a lógica da maximização do lucro de curto prazo e adotar uma visão de longo prazo baseada na sustentabilidade e no bem-estar coletivo (Investidor Institucional, 2021).

O termo ESG em sua essência permeia as práticas ambientais, sociais e de governança corporativa de uma organização, associando o desempenho destas práticas, ao ter presente que a questão ambiental indica o esforço para reduzir o consumo de recursos e as emissões, para preservar o ecossistema e minimizando os impactos. Já desempenho social contempla a relação da sociedade empresarial para com os Direitos Humanos, à qualidade do emprego, à responsabilidade pelo produto e às relações com a comunidade. E por último o desempenho de governança corporativa que em uma organização empresária contempla os direitos e responsabilidades da gestão de uma empresa, desta forma, lida com a estrutura de governança de uma organização (Miranda; Frechiani, 2021).

Assim, ao mensurar o crescimento das práticas de ESG, é indispensável trabalhar a diferença de cada setor, frente a implementação dos critérios para mensurar o método ESG, para atender as exigências dos indicadores ESG de cada setor que apresenta seus riscos e oportunidades (Miranda; Frechiani, 2021).

Desta forma, para fortalecer as métricas do ESG, é importante que as cooperativas/empresas, as perspectivas dos stakeholders, ou seja, junto aos

interessados, que estão cada dia mais atentos e prontos para exigir uma postura sustentável pelas empresas/organizações. Um processo que necessita do uso dos indicadores do ESG para conseguir ter uma decisão mais precisa de onde investir, comprar e dedicar a atenção e recursos. Diante deste exposto Cruz (2021), aborda os fatores ESG, a saber:

- Fator Ambiental está ligado diretamente nas práticas adotada pela empresa para minimizar os impactos ambientais, isso engloba uso consciente dos recursos naturais, controle de emissão dos gases para minimizar o efeito estufa, economia de energia, investindo em energia limpa e renovável, controle dos níveis de poluição, gestão de resíduos e afluentes garantindo coleta armazenamento e transporte e destino adequado.

- Fator Social compreende a política com seus colaboradores, relações trabalhistas, inclusão e diversidade, incentivo educacional, engajamento com a comunidade, privacidade e proteção de dados, estas práticas evidenciam o comprometimento da empresa na estruturação de uma sociedade justa e com mais oportunidades para todos.

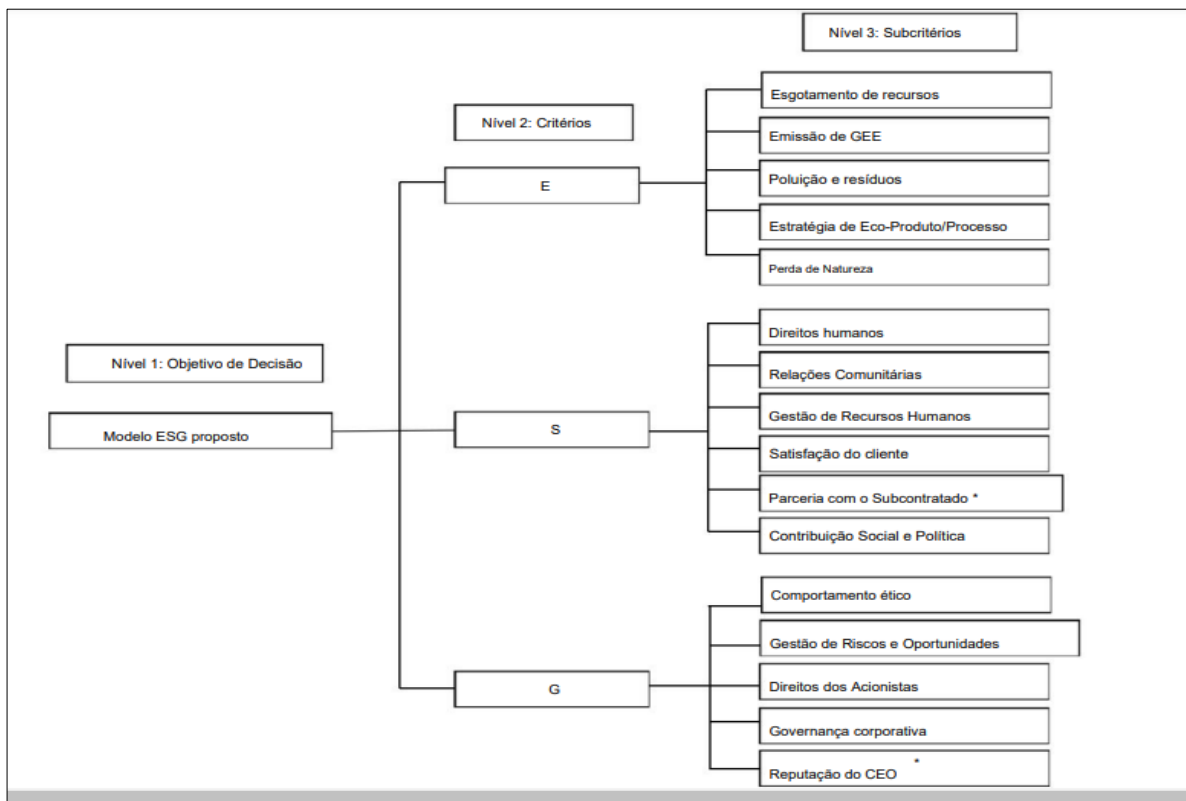
- Fator governança está ligado aos procedimentos convencional da governança corporativa, que tem como objetivo maior atuação da administração dos interesses dos seus acionistas, como, autonomia do conselho, política de remuneração dos seus executivos, compreende medidas de inclusão e diversidades constituição do conselho administrativo (raça, gênero, idade, orientação sexual, etc), implementação de *compliance* para atuar em prevenção ao descumprimento das normas, combate a fraudes, corrupção, lavagem de dinheiro e desvios de condutas éticas. Acompanhando se a empresa emprega práticas ideais para o melhor gerenciamento corporativo, sobrepondo os valores éticos (Cruz, 2021).

Partindo desses indicadores pode-se associar as orientações de Park e Jang (2021), realizaram um estudo com a aplicação de um modelo de ESG, ao apresentar os seguintes critérios de avaliação: Os subcritérios para este modelo selecionaram fatores comuns que se sobrepõem a pelo menos três dos cinco provedores globais de informação:

- Indicadores em E: Esgotamento de Recursos, Emissões de GEE, Poluição e Resíduos, Eco-Produtos/Estratégias de Processo e Perda Natural;
- Indicadores em S: Direitos Humanos, Relações com a Comunidade, Gestão de Recursos Humanos, Satisfação do Cliente e Contribuições Sociais e Políticas;
- Indicadores em G: Conduta Ética, Gestão de Riscos e Oportunidades, Direitos dos Acionistas e Governança Corporativa.

O modelo proposto por Park e Jang (2021), apresentado na figura 5, foi concebido com o objetivo de identificar e priorizar categorias e fatores relacionados aos critérios ESG (Environmental, Social and Governance) que exercem maior influência nas decisões de investimento por parte de investidores institucionais.

Figura 5 - Estrutura hierárquica e composição dos critérios de avaliação



Fonte: Park e Jang (2021)

A estrutura metodológica do estudo parte do reconhecimento de que os investimentos sustentáveis não são apenas uma tendência, mas uma exigência

crescente do mercado, sendo impulsionados por pressões regulatórias, demandas de stakeholders e pela busca de maior resiliência econômica a longo prazo.

Para a construção do modelo, os autores realizaram uma pesquisa empírica com profissionais experientes do setor financeiro sul-coreano, escolhendo os respondentes a partir de critérios rigorosos de representatividade e expertise. A amostra foi composta por especialistas atuantes nas oito maiores instituições financeiras da Coreia do Sul, considerando o tamanho dos ativos e a relevância institucional em cinco diferentes setores: bancos, seguradoras, gestoras de ativos, fundos de pensão e corretoras de valores (Park e Jang, 2021).

Os critérios de seleção dos participantes foram baseados em três dimensões principais:

1. Tempo de serviço: Os respondentes deveriam possuir ao menos 15 anos de experiência comprovada como investidores institucionais, o que garantiria uma análise mais madura, estratégica e realista dos fatores de decisão.

2. Diversidade institucional: A pesquisa contemplou diversos tipos de instituições financeiras, abrangendo desde bancos comerciais até fundos de pensão e seguradoras. Isso conferiu ao estudo um panorama mais amplo e transversal sobre o comportamento do mercado institucional frente aos fatores ESG.

3. Abrangência de classes de ativos: Os profissionais selecionados atuavam em áreas que englobam múltiplas classes de investimento, incluindo títulos de renda fixa, ações, fundos imobiliários e investimentos alternativos, como infraestrutura e tecnologia limpa. Isso permitiu analisar como os fatores ESG se manifestam de forma diferenciada conforme o tipo de ativo.

A aplicação do modelo teve como base a metodologia *Analytic Hierarchy Process* (AHP) que permite estabelecer uma hierarquia entre os critérios de decisão, atribuindo pesos relativos com base nas percepções dos especialistas. O resultado revelou que, embora os fatores ambientais sejam cada vez mais relevantes, os fatores de governança ainda aparecem como os mais determinantes nas decisões de investimento, especialmente em mercados emergentes ou em transição regulatória, como é o caso da Coreia do Sul.

A pesquisa de Park e Jang (2021) reforça a ideia de que os investimentos sustentáveis devem ser guiados por uma análise estruturada e multidimensional dos fatores ESG, levando em conta não apenas indicadores externos, mas também a maturidade institucional dos tomadores de decisão. O modelo é útil não só para investidores institucionais, mas também para cooperativas, empresas e governos que buscam alinhar seus processos internos com práticas mais sustentáveis, éticas e resilientes a riscos socioambientais.

A escolha do modelo proposto por Park e Jang (2021) para a análise dos indicadores ESG na Cooperativa UNITEC Três de Maio fundamenta-se em três dimensões principais: (1) a abrangência teórica e capacidade de integração entre os três pilares do ESG; (2) a flexibilidade metodológica do modelo, que permite adaptação a organizações de caráter coletivo e não capitalista; e (3) a afinidade com o contexto cooperativo, especialmente em sua ênfase na governança participativa e na geração de valor social.

Em primeiro lugar, o modelo de Park e Jang (2021) distingue-se por propor uma estrutura empírica de avaliação ESG que integra simultaneamente as dimensões ambiental, social e de governança, estabelecendo relações de interdependência entre elas.

Diferentemente de abordagens tradicionais, que tratam cada dimensão de modo isolado — como no caso das estruturas de relato da *Global Reporting Initiative* (GRI, 2021) ou dos padrões *SASB* (2021) —, Park e Jang (2021) desenvolvem um modelo de análise correlacional, demonstrando como práticas ambientais e sociais bem estruturadas contribuem diretamente para a performance financeira e reputacional das organizações. Essa característica é especialmente relevante para o contexto cooperativo, em que o desempenho econômico está intrinsecamente vinculado à geração de valor coletivo e ao fortalecimento da comunidade.

Além disso, o modelo apresenta flexibilidade metodológica, permitindo a adaptação de seus indicadores às especificidades de diferentes setores e formatos organizacionais. Enquanto autores como Eccles, Ioannou e Serafeim (2014) ou Khan, Serafeim e Yoon (2016) enfatizam grandes corporações e empresas listadas em bolsas de valores, o modelo de Park e Jang (2021) pode ser ajustado a

organizações de base associativa, nas quais o capital humano e a cooperação substituem o foco exclusivo no retorno ao acionista.

Essa característica o torna compatível com a estrutura de gestão democrática e participativa das cooperativas do ramo do trabalho, bens e serviços — como é o caso da UNITEC. Outro aspecto central é que o modelo de Park e Jang (2021) não restringe o ESG ao campo financeiro, mas o compreende como um instrumento de mensuração da sustentabilidade organizacional, considerando dimensões qualitativas de governança, transparência, equidade e responsabilidade social.

Esse enfoque é convergente com a missão institucional da UNITEC, que visa conciliar eficiência técnica com compromisso ético e socioambiental, alinhando-se também aos princípios cooperativistas preconizados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), especialmente os de *interesse pela comunidade e gestão democrática*.

Comparativamente, modelos como o de Friede, Busch e Bassen (2015) priorizam a correlação entre práticas ESG e desempenho financeiro, oferecendo maior robustez estatística, porém menor aplicabilidade para organizações não orientadas ao lucro direto.

Já frameworks como os da GRI (2021) e TCFD (2017) têm caráter predominantemente normativo, sendo utilizados para prestação de contas e relatórios corporativos, e não como instrumentos analíticos de diagnóstico e desenvolvimento organizacional. Assim, o modelo de Park e Jang (2021) oferece um equilíbrio entre fundamentação teórica e aplicabilidade empírica, possibilitando mensurar de forma integrada as práticas sustentáveis da cooperativa.

Além disso, a adoção desse modelo permite avaliar a maturidade ESG da UNITEC sob uma perspectiva evolutiva, possibilitando identificar lacunas e oportunidades de aprimoramento nas três dimensões. Tal abordagem dialoga diretamente com o propósito desta pesquisa — que busca não apenas descrever as práticas existentes, mas propor um modelo de indicadores aplicável à realidade cooperativista e replicável em outras organizações do ramo.

Por fim, destaca-se que o modelo de Park e Jang (2021) favorece a integração entre a teoria ESG e a Teoria da Agência, eixo conceitual secundário desta tese. Ao relacionar desempenho ESG à mitigação de riscos e à construção de confiança entre agentes e principais, a proposta desses autores reforça a importância da governança transparente e participativa — elementos fundamentais na gestão cooperativa.

Dessa forma, sua aplicação à UNITEC contribui não apenas para a mensuração de indicadores, mas também para a compreensão dos mecanismos de governança e de engajamento social que sustentam o desenvolvimento organizacional de longo prazo.

Em síntese, a escolha do modelo de Park e Jang (2021) justifica-se por sua coerência teórica, aplicabilidade prática e compatibilidade com os valores cooperativistas. Sua utilização nesta pesquisa permite operacionalizar o ESG como ferramenta de diagnóstico e gestão sustentável, promovendo uma leitura integrada entre o desempenho institucional da UNITEC e os princípios que norteiam o cooperativismo contemporâneo.

2.4 ALINHAMENTO EM AÇÃO: TEORIA DA AGÊNCIA PARA COOPERATIVAS DO RTBS

A Teoria da Agência analisa relações de delegação, nas quais uma parte (o principal) confia a outra (o agente) a decisão e a execução de ações em seu nome (Jensen; Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Essa relação é abrangente nas organizações: entre acionistas e gestores nas empresas; cidadãos e governantes no setor público; e, nas cooperativas, entre cooperados e dirigentes/conselhos (Fama; Jensen, 1983). Como interesses, informações e percepções de risco não são idênticos, surgem desalinhamentos entre o que a base deseja e o que a gestão efetivamente executa (Eisenhardt, 1989).

Dois problemas clássicos decorrem disso. O primeiro é a assimetria de informação, quando quem decide no dia a dia sabe mais do que quem delega, gerando risco moral (decisões que beneficiam o agente e não o coletivo) e seleção adversa

(escolhas ruins por falta de informação antes da contratação/eleição) (Akerlof, 1970; Eisenhardt, 1989).

O segundo são os custos de agência: tempo, recursos e energia para monitorar, alinhar e controlar — conselhos, auditorias, políticas, indicadores e relatórios (Jensen; Meckling, 1976; Fama; Jensen, 1983). O propósito da teoria é reduzir assimetrias e custos por meio de mecanismos de governança que alinhem incentivos, aumentem a transparência e qualifiquem a prestação de contas (IBGC, 2023; OECD, 2023).

Na prática, isso significa regras claras de decisão, Conselhos atuantes, Auditoria Independente proporcional ao porte, políticas de integridade e de conflitos de interesse, metas e indicadores combinados previamente e comunicação acessível a toda a base (IBGC, 2023). Em cooperativas do Ramo Trabalho, Bens e Serviços (RTBS) — onde as mesmas pessoas podem ser simultaneamente donas, usuárias e prestadoras de serviço — essa disciplina simples tem alto impacto: protege o propósito cooperativista, preserva a confiança e dá previsibilidade ao crescimento (ACI, 2023; IBGC, 2023).

A Teoria da Agência parte de uma situação cotidiana: quando uma pessoa ou um grupo confia a outra pessoa ou grupo a tarefa de decidir e agir em seu nome. Em empresas, fala-se nos proprietários e nos gestores; nas cooperativas, isso aparece na relação entre cooperados e quem ocupa cargos de Direção ou Conselhos.

O ponto sensível é que nem sempre todos têm as mesmas informações, os mesmos incentivos ou enxergam os mesmos riscos. Quem decide no dia a dia costuma ter mais detalhes e mais autonomia; quem delega quer garantir que as decisões sigam a vontade coletiva. Essa diferença de informação e de interesses pode gerar desencontros, atrasos, conflitos e custos. A Teoria da Agência, desde os estudos clássicos de Jensen e Meckling (1976), Fama e Jensen (1983) e Eisenhardt (1989), oferece uma “lente” para reduzir esses desencontros: dar clareza de papéis, medir o que importa, alinhar incentivos e criar formas simples de prestar contas.

Diante disso, a realidade das cooperativas do RTBS, onde as pessoas são ao mesmo tempo donas, usuárias e, muitas vezes, prestadoras de serviço, a proximidade é uma grande força, mas também pode trazer riscos (Bialoskorski Neto, 2018; ACI, 2023). É comum haver concentração de decisões em poucos fundadores,

comunicação informal que circula mais “na boca a boca” do que por canais formais e baixa participação de parte dos cooperados por distância geográfica ou agenda, além de sucessão pouco planejada — fatores que elevam vulnerabilidades de governança (Andrade; Rossetti, 2017; IBGC, 2023).

Desta forma, em um período de crescimento da cooperativa, sem organizar processos de trabalho regular do Conselho Fiscal, Auditoria Externa proporcional ao porte, política de integridade, de conflitos de interesse e Relatórios com indicadores, aumentam as chances de mal-entendidos e retrabalho (IBGC, 2023; OECD, 2023). Em termos da Teoria da Agência, isso se traduz em custos de agência mais altos — mais tempo para decidir, mais energia para corrigir falhas e maior desgaste da confiança — decorrentes de assimetrias de informação, risco moral e seleção adversa (Jensen; Meckling, 1976; Fama; Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989).

Para avançar na boa governança, é decisivo instituir uma política de integridade enxuta e objetiva — com regras claras para conflitos de interesse, canais de dúvida e de denúncia e procedimentos de apuração —, alinhada às diretrizes atuais do IBGC e da OECD (IBGC, 2023; OECD, 2023). Em paralelo, a cooperativa precisa medir o que importa: um conjunto reduzido de indicadores, revisados periodicamente, que retratem finanças, pessoas, relação com a comunidade, meio ambiente e governança, favorecendo decisões baseadas em evidências e transparência de resultados (IBGC, 2023; OECD, 2023).

A participação se fortalece quando o acesso aos espaços decisórios é facilitado — inclusive com Assembleias híbridas e material explicativo prévio em linguagem direta —, em consonância com o princípio da gestão democrática da ACI (ACI, 2023). E a sucessão deve ser tratada como política de continuidade: mapear funções críticas, preparar novas lideranças e promover rodízios responsáveis reduz riscos de personalismo e fortalece a resiliência institucional (Andrade; Rossetti, 2017; IBGC, 2023).

Quando esses elementos (novas lideranças, a promoção de rodízios responsáveis) entram no cotidiano, diminuem as assimetrias de informação e aumenta o alinhamento de incentivos: todos sabem o que será decidido, quando e com base em quais dados; metas e consequências são combinadas de antemão; e a confiança

passa a se apoiar não apenas em vínculos pessoais, mas em regras e rotinas estáveis (Jensen; Meckling, 1976; Fama; Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989). Importa sublinhar que formalização não é sinônimo de engessamento: boas regras simplificam, reduzem retrabalho e liberam energia para inovar e servir melhor aos cooperados e à comunidade (IBGC, 2023; OECD, 2023).

A implementação pode começar pequena e evoluir em ciclos curtos de melhoria contínua: aprovar um calendário anual de reuniões e assembleias, publicar um boletim trimestral de transparência de uma página com números essenciais e avanços, estruturar o roteiro de trabalho do conselho fiscal e formalizar a política de integridade em duas ou três páginas, com definições e fluxos claros; a cada semestre, revisar cerca de dez indicadores-chave — financeiros, sociais, ambientais proporcionais ao porte e de governança —, ajustando rumos à luz do ciclo PDCA (Deming, 1993; IBGC, 2023).

A comunicação fecha o circuito: um resumo executivo prévio às assembleias — o que será votado, razões, alternativas e impactos — e a posterior publicação de ata e resumo em canal acessível, com prazos definidos, ampliam a qualidade do debate e o engajamento informado (ACI, 2023; IBGC, 2023; OECD, 2023). Por fim, tratar a sucessão “agora” — com mapa de funções críticas, nomes potenciais e trilhas de formação — cria redundância saudável de competências e garante continuidade de cultura e resultados (Andrade; Rossetti, 2017; IBGC, 2023). Resultado: menos atritos, decisões mais céleres e fundamentadas, reputação fortalecida e uma base social que se sente respeitada, informada e parte do processo.

Para saber se a cooperativa está no caminho certo, vale acompanhar alguns sinais ao longo do tempo. A taxa de participação em Assembleias e Fóruns, a pontualidade na divulgação de Atas e Relatórios, a existência e o tratamento de relatos de integridade, o cumprimento de metas definidas, a satisfação de cooperados e clientes e a entrada de novas lideranças em espaços colegiados mostram, na prática, se os custos de agência estão diminuindo e se a governança está ficando mais robusta. Isso conversa diretamente com agendas atuais de sustentabilidade e de responsabilidade corporativa.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2023) reforça princípios como gestão democrática e preocupação com a comunidade; e tanto o IBGC (2023) quanto a OECD (2023) advogam por transparência, prestação de contas e gestão de riscos como pilares de organizações resilientes. Em cooperativas do RTBS, intensivas em trabalho e proximidade com o território, essas diretrizes são especialmente úteis porque protegem o propósito social ao mesmo tempo em que elevam a eficiência.

Portanto, a Teoria da Agência não é um conjunto de fórmulas; é um jeito de olhar para a organização que ajuda a fazer perguntas simples e poderosas: quem decide o quê? Com base em quais informações? Em que prazos prestar contas? Como lidar com conflitos de interesse? O que fazer para que novas lideranças surjam e aprendam? Quando a cooperativa responde bem a essas perguntas, os resultados aparecem: menos atritos, decisões mais rápidas e fundamentadas, reputação fortalecida perante parceiros e financiadores, e uma base social mais engajada porque se sente respeitada e informada.

Concluir esse movimento não exige perfeição, e sim constância: o cumprimento de um calendário de governança, a adoção de uma política de integridade objetiva, o uso de indicadores essenciais bem definidos, assembleias acessíveis (com materiais prévios e devolutivas claras) e um plano de formação e sucessão de lideranças já reduzem custos de agência invisíveis que drenam energia e confiança (Jensen; Meckling, 1976; Fama; Jensen, 1983; IBGC, 2023; OECD, 2023).

O ganho é duplo: a cooperativa torna-se mais previsível internamente e mais confiável externamente, abrindo espaço para inovação, qualificação de serviços, ampliação de parcerias e geração de valor social no território, em coerência com a gestão democrática e a preocupação com a comunidade preconizadas pela ACI (ACI, 2023). Em termos práticos, profissionalizar a governança sem perder a alma cooperativista constitui o caminho mais seguro para sustentar resultados e impacto de longo prazo, alinhando transparência, prestação de contas e participação informada (IBGC, 2023; OECD, 2023).

3 CAMINHOS DA PESQUISA

Os caminhos da presente pesquisa orientam a pesquisadora a coletar, interpretar e compreender um recorte da realidade no mundo da cooperação, em uma Cooperativa de Trabalho dos Técnicos do Noroeste do Rio Grande do Sul Ltda. (UNITEC), em um movimento onde as estratégias trilham os pressupostos epistemológicos, ontológicos, metodológicos e procedimentos técnicos.

A base epistemológica que sustenta o desenvolvimento da pesquisa conta os olhares construtivistas, onde o conhecimento é entendido como uma relação de interdependência entre sujeito e o seu meio, que podem ser os olhares para a construção do conhecimento, onde o [...] significado ocorra através dos processos de interação social e da intersubjetividade (significados criados e compartilhados coletivamente) (Saccol, 2009, p.253).

Assim, os olhares epistemológicos são os conhecimentos produzidos ao longo da história e servem como lentes para interpretar as contribuições ontológicas, do mundo real. Ou seja, os dados coletados no ambiente da UNITEC, mediante entrevistas, ajudam a compreender como se dão as práticas da ESG.

Maxwell (2005) apresenta como orientações no campo pesquisa um processo que verifica as construções sociais que nesta pesquisa passam pelo Environmental, Social and Governance, indicadores no processo da sustentabilidade em uma cooperativa. Assim, os olhares metodológicos passam a ser estratégias de pesquisa, ações para atingir os objetivos propostos (Marconi; Lakatos, 2003), que devem ser definidos com pertinência, objetividade e fidedignidade (Vianna, 2001).

Assim, as estratégias da pesquisa contam com os caminhos da pesquisa de natureza social aplicada (Zamberlan *et al*, 2004). De acordo com Gil (2014), a pesquisa aplicada orienta-se por objetivos práticos e procura resultados com aplicação direta em contextos reais, atendendo às necessidades organizacionais e sociais das cooperativas. Já quanto abordagem, o estudo conta com a pesquisa qualitativa (Creswell, 2010).

Ainda, quanto à abordagem, a perspectiva qualitativa, conforme Godoy (1995), permite uma leitura interpretativa da realidade empírica. Essa abordagem mostrou-se adequada para captar a complexidade das práticas de sustentabilidade, os desafios da governança cooperativa e as percepções dos cooperados frente aos indicadores ESG. Para Minayo (2012), a pesquisa qualitativa valoriza o aprofundamento e a diversidade dos significados, priorizando a compreensão profunda dos fenômenos sociais, como os vivenciados nas cooperativas do ramo do trabalho.

No que tange aos objetivos, a pesquisa é descritiva, conforme a tipologia de Gil (2014) e Vergara (2009). A abordagem descritiva possibilitou caracterizar a estrutura organizacional e as práticas de gestão da cooperativa de trabalho estudada, que permite um aprofundamento em temáticas centrais como Sustentabilidade, Cooperativismo, Indicadores ESG e Teoria da Agência, contextualizadas ao universo das cooperativas que atuam com base na prestação coletiva de serviços.

Já quanto aos procedimentos, a pesquisa conta com estudo de caso, onde os fenômenos em seus contextos naturais poderão ser objetos de análise das experiências das pessoas relacionadas às práticas cotidianas (Creswell, 2010). No estudo de caso, as evidências encontradas tornam a pesquisa mais robusta, possibilitando conclusões analíticas mais contundentes (Yin, 2001).

Portanto, o método de pesquisa compreende um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitiram à pesquisadora alcançar os resultados esperados pelos procedimentos previamente definidos. Segundo Marconi e Lakatos (2003), trata-se de uma sequência lógica que orienta o pesquisador na construção do conhecimento científico. De forma complementar, Gil (2008) ressalta que o método representa o caminho adotado para atingir os objetivos propostos.

Tabela 2 - Pressupostos da Pesquisa

NATUREZA	FINALIDADE	ABORDAGEM	NÍVEL	MÉTODO
Social	Aplicada	Método Qualitativo	Exploratório Descritivo	Estudo de Caso

Fonte: Autora (2025)

A presente pesquisa possui natureza social, pois está voltada à compreensão de fenômenos relacionados à dinâmica das organizações cooperativas no contexto da Cooperativa de Trabalho dos Técnicos do Noroeste do Rio Grande do Sul Ltda., ao buscar a interpretação da realidade à partir da percepção dos sujeitos envolvidos, considerando seus valores, crenças e experiências, conforme defendem Minayo (2001) e Guba e Lincoln (1994).

Por fim, adotou-se o método de estudo de caso, conforme proposto por Yin (2015), por permitir uma investigação aprofundada de uma unidade específica – neste caso, a cooperativa UNITEC –, proporcionando uma análise contextualizada e compreensiva dos fenômenos observados.

3.1.1 Classificação e Delineamento da Pesquisa

A delimitação da presente pesquisa seguiu um planejamento estruturado, que contemplou os fundamentos teórico-metodológicos que embasaram a investigação, os objetivos previamente definidos, o ambiente de estudo, bem como as técnicas utilizadas para a coleta e análise dos dados. Tratou-se de um exercício acadêmico no qual foram estabelecidos os instrumentos que viabilizaram a execução das estratégias metodológicas adotadas (Sampieri; Collado; Lucio, 2006).

Os procedimentos metodológicos foram organizados em duas etapas principais. Na primeira etapa utilizou-se a técnica de pesquisa documental, a partir da análise de fontes secundárias (Gil, 2008), especialmente os Estatutos Sociais da cooperativa investigada. Essa fase permitiu compreender os fundamentos legais, normativos e organizacionais que estruturavam a governança da entidade.

Na segunda etapa realizou-se uma pesquisa com 11 participantes da UNITEC, caracterizada como uma pesquisa semiestruturada. Essa fase possibilitou a coleta de dados primários diretamente com os sujeitos envolvidos, complementado com a análise documental com vivências práticas e empíricas do contexto organizacional. Conforme Fonseca (2002) e Gil (2008), esse tipo de investigação favorece a integração entre teoria e realidade, ampliando a compreensão do fenômeno estudado.

A análise dos dados foi conduzida com base na análise de conteúdo, segundo Bardin (2010), que compreende um conjunto de técnicas sistemáticas e objetivas de categorização do modelo ESG: Ambiental, Social e Governança do modelo de PARK e Jang (2021) e interpretação do conteúdo das mensagens. Essa abordagem permitiu identificar padrões temáticos, recorrências e categorias analíticas que evidenciaram o grau de maturidade das práticas ESG e da governança no contexto da cooperativa do ramo do trabalho analisada.

3.1.2 Objeto de Estudo

O objeto de estudo desta pesquisa é a Cooperativa de Trabalho dos Técnicos do Noroeste do Rio Grande do Sul Ltda., localizada no município de Três de Maio/RS, atuante no ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços. A cooperativa reúne profissionais de diferentes áreas, como educação, saúde, agronomia, assistência técnica e gestão pública, operando em formato multissetorial e com significativa inserção regional.

A UNITEC configura-se como uma organização de base associativista e solidária, alinhada aos princípios do cooperativismo, e tem buscado incorporar práticas sustentáveis em sua gestão e em suas relações institucionais. Nesse sentido, a cooperativa apresenta um contexto propício à investigação sobre a presença e a aplicação dos indicadores *Environmental, Social and Governance* (ESG), especialmente em dimensões como gestão participativa, responsabilidade social e uso consciente de recursos.

A escolha da UNITEC como objeto empírico justifica-se, portanto, pela sua relevância enquanto organização representativa do ramo do trabalho no cooperativismo brasileiro, por sua atuação consolidada na promoção de serviços à comunidade regional e pelo seu potencial de incorporar e refletir as diretrizes contemporâneas de sustentabilidade organizacional. Além disso, a cooperação dos gestores, cooperados e parceiros institucionais viabilizou a coleta de dados qualificada e rica em reflexões sobre os desafios e possibilidades da gestão sustentável em cooperativas de pequeno e médio porte.

Dessa forma, a UNITEC torna-se o espaço concreto para a análise dos elementos teóricos e práticos relacionados ao modelo ESG, permitindo compreender como esses princípios se articulam com a dinâmica de funcionamento das cooperativas do ramo do trabalho, contribuindo para o desenvolvimento regional sob uma perspectiva socialmente responsável e ambientalmente consciente.

3.1.3 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos desta pesquisa foram selecionados de forma intencional e estratégica, com o objetivo de contemplar a diversidade de perspectivas presentes na estrutura e nas relações da Cooperativa UNITEC, a fim de obter uma compreensão aprofundada sobre a aplicação dos princípios Environmental, Social and Governance (ESG) no contexto organizacional.

Foram realizadas 11 entrevistas semiestruturadas, envolvendo quatro perfis distintos de participantes:

1. Cliente institucional externo, representante de uma entidade parceira da cooperativa, que ofereceu uma visão sobre a atuação da UNITEC no contexto regional e suas práticas de relacionamento com stakeholders;

2. Secretárias Administrativas, que contribuíram com informações operacionais e com a percepção cotidiana da gestão e do relacionamento com os cooperados;

3. Gestores que também são cooperados, com funções diretivas ou de coordenação dentro da cooperativa, os quais ofereceram elementos estratégicos sobre a governança, os processos decisórios e as práticas organizacionais ligadas à sustentabilidade;

- 4 Cooperados de áreas profissionais distintas, representando a diversidade multissetorial da cooperativa, incluindo as áreas de Direito, Agronomia, Administração, Enfermagem, Medicina Veterinária e Gestão Sanitária e Ambiental. Esses sujeitos trouxeram experiências práticas relacionadas à atuação profissional, aos serviços prestados por meio da cooperativa e às percepções sobre os princípios cooperativistas e as práticas de responsabilidade social e ambiental.

A seleção dos participantes buscou garantir pluralidade de opiniões e complementaridade de olhares, respeitando a lógica qualitativa da pesquisa. A diversidade profissional e de posicionamento dentro da estrutura da UNITEC contribuiu significativamente para a construção de uma análise rica e contextualizada, permitindo verificar os graus de compreensão, envolvimento e alinhamento da cooperativa com os princípios ESG e com os objetivos do desenvolvimento sustentável.

A diversidade de perfis identificada na pesquisa reforça a ideia de que a governança em cooperativas deve ser construída de forma participativa, considerando tanto os atores internos quanto externos. Segundo Cornforth (2004), a legitimidade das cooperativas depende da capacidade de engajar múltiplos stakeholders em sua gestão. Da mesma forma, Elkington (2020) ressalta que a sustentabilidade só é alcançada quando diferentes vozes são ouvidas, garantindo equilíbrio entre interesses econômicos, sociais e ambientais.

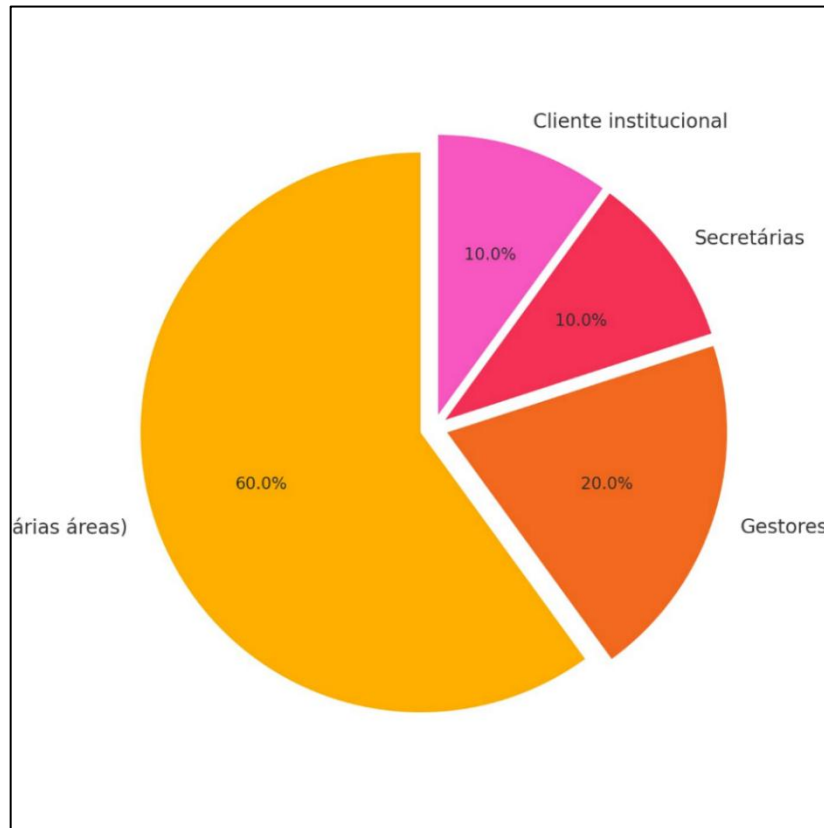
Adotou-se amostragem intencional por critérios de heterogeneidade funcional e experiência no processo decisório, contemplando gestores/cooperados, colaboradores administrativos e clientes, até a saturação temática. A saturação foi acompanhada por anotações reflexivas, observando o não surgimento de novos códigos relevantes após entrevistas sucessivas.

As entrevistas foram semiestruturadas, com roteiro único e adaptações contextuais, gravadas com consentimento e transcritas integralmente. A análise seguiu a técnica de análise de conteúdo Bardin (2016), em três fases: pré-análise; exploração do material; tratamento e inferência por dupla leitura e trilha de auditoria. A triangulação entre entrevistas, documentos e observação direta foi utilizada para elevar a credibilidade dos achados. Procedimentos éticos que incluem anonimização dos participantes e armazenamento seguro dos dados.

O gráfico 4 apresenta a distribuição dos entrevistados por perfil, permitindo compreender a diversidade de perspectivas envolvidas na pesquisa. Esse recorte é fundamental, pois a análise qualitativa ganha robustez quando contempla diferentes agentes da cooperativa, desde gestores até cooperados de várias áreas, além de

secretárias e clientes institucionais, o que amplia a compreensão sobre as práticas de governança, sociais e ambientais relacionadas ao ESG.

Gráfico 4 - Distribuição dos entrevistados



Fonte: Autora (2025)

O gráfico 4 mostra que a maior parte dos entrevistados corresponde aos cooperados de diferentes áreas profissionais, que representam 60% da amostra. Esse dado reforça a centralidade dos cooperados na dinâmica da cooperativa, uma vez que são eles os principais responsáveis por vivenciar e aplicar os princípios cooperativistas no cotidiano da organização.

Em seguida, destacam-se os gestores, que representam 20% dos participantes. Esse grupo é relevante porque atua diretamente na tomada de decisão estratégica e no alinhamento das práticas administrativas às diretrizes de governança e sustentabilidade.

Já as secretárias correspondem a 10% da amostra, sendo fundamentais para o suporte administrativo e organizacional, contribuindo para a fluidez dos processos

internos. Por fim, observa-se a presença de clientes institucionais, também com 10%, evidenciando a importância de incluir a percepção externa na análise, o que amplia a visão sobre o impacto social e a legitimidade das práticas da cooperativa.

3.1.4 Coleta de Dados

A etapa de coleta de dados desta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de compreender, por meio da percepção dos atores envolvidos, a aplicação dos indicadores ESG (ambiental, social e de governança) em uma cooperativa do ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços. A abordagem adotada teve caráter qualitativo, sendo as informações obtidas a partir de entrevistas semiestruturadas, realizadas entre os meses de março e junho de 2025.

Segundo Gil (2019), as entrevistas semiestruturadas consistem em uma técnica que combina perguntas previamente elaboradas com a possibilidade de aprofundamento e exploração de temas emergentes durante a conversa. Esse formato permite maior liberdade de expressão ao entrevistado, ao mesmo tempo em que garante direcionamento ao pesquisador. Tal metodologia mostrou-se apropriada, considerando-se a complexidade do tema ESG e sua interface com a Teoria da Agência, que requerem interpretações contextualizadas das práticas e dinâmicas institucionais.

As entrevistas foram realizadas de forma híbrida: cinco ocorreram presencialmente nas dependências da cooperativa UNITEC, localizada no município de Três de Maio/RS, e as demais foram conduzidas de forma *online*, por meio de plataformas digitais de videoconferência. Conforme apontam Yin (2015) e Flick (2009), a flexibilidade na coleta de dados, especialmente em estudos de caso, é essencial para garantir o acesso a diferentes perfis de participantes e adaptar-se às condições logísticas e temporais da pesquisa.

Participaram da pesquisa onze entrevistados, selecionados por amostragem intencional, também conhecida como amostragem por julgamento. Essa técnica, conforme ressaltam Minayo (2012) e Fontanella, Ricas e Turato (2008), é

amplamente utilizada em pesquisas qualitativas quando o objetivo é alcançar profundidade e riqueza de informações, ao invés de representatividade estatística.

Os critérios de seleção foram definidos com base na área de atuação e grau de envolvimento com as práticas da cooperativa. Assim, foram entrevistados cooperados de diferentes áreas profissionais, além de gestores, secretárias administrativas e uma cliente institucional, permitindo captar múltiplas visões sobre os temas em análise.

O roteiro das entrevistas foi estruturado em torno dos indicadores ESG, este encontra-se nos apêndices, apêndice A, com destaque para a dimensão ambiental (uso racional de recursos, práticas sustentáveis, gestão de resíduos), a dimensão social (relações de trabalho, projetos comunitários, capacitações) e a governança (transparência, participação nas assembleias, alinhamento entre gestão e cooperados).

A fundamentação analítica esteve ancorada na Teoria da Agência, conforme proposta por Jensen e Meckling (1976), que trata da relação entre o principal (cooperados) e o agente (gestores), enfocando o alinhamento de interesses, assimetrias de informação e mecanismos de controle organizacional.

A escolha por entrevistar diferentes atores da cooperativa também se fundamenta na perspectiva de Stake (1995), para quem a multiplicidade de pontos de vista em estudos de caso contribui para uma compreensão holística e contextualizada do fenômeno investigado. Dessa forma, o material empírico obtido contribui não apenas para o alcance dos objetivos da pesquisa, mas também para a construção de um diagnóstico organizacional sobre o estágio de implementação e percepção das práticas ESG na cooperativa.

Após a realização das entrevistas, os dados foram integralmente transcritos, mantendo-se a fidelidade às falas dos participantes. A sistematização dessas informações permitiu o desenvolvimento de uma análise qualitativa a partir da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), cujos procedimentos serão detalhados na seção seguinte deste capítulo.

3.1.5 Procedimentos de Análise dos Dados

A análise dos dados obtidos nesta pesquisa foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), associada ao modelo de avaliação ESG desenvolvido por Park e Jang (2021). Essa combinação metodológica visa garantir uma abordagem robusta e sistemática na interpretação das informações qualitativas coletadas por meio das entrevistas.

Após a realização das entrevistas, todas as falas dos participantes foram integralmente transcritas, preservando-se a fidelidade dos relatos. Esse processo permitiu uma leitura flutuante inicial, seguida pela categorização do conteúdo, em conformidade com os passos metodológicos definidos por Bardin (2016), a saber: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A categorização das falas foi organizada de acordo com as três dimensões do modelo ESG: Ambiental, Social e Governança. Dentro de cada dimensão, foram identificadas subcategorias emergentes a partir dos dados, permitindo a construção de eixos temáticos que refletem a percepção dos entrevistados sobre a sustentabilidade organizacional da cooperativa.

O modelo de Park e Jang (2021) foi utilizado como referência analítica para validar e estruturar os dados nas dimensões ESG. Esse modelo destaca práticas de sustentabilidade em cooperativas, abordando indicadores como uso de recursos naturais, participação comunitária, transparência e conformidade ética. Com base nesse referencial, os dados foram organizados e interpretados à luz dos indicadores específicos de cada dimensão, permitindo uma leitura crítica da aderência da cooperativa às boas práticas ESG.

A triangulação entre análise de conteúdo, modelo ESG possibilitou a construção de uma narrativa interpretativa que valoriza a complexidade das relações institucionais, os desafios de governança cooperativa e as estratégias voltadas à sustentabilidade. Os resultados dessa análise são apresentados no capítulo seguinte, de forma detalhada por dimensão ESG, com apoio de trechos das falas dos entrevistados, gráficos e tabelas comparativas.

Além das técnicas tradicionais de pesquisa qualitativa — como entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta — esta investigação contou com o apoio de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), especificamente o ChatGPT (OpenAI, 2025), para a organização e sistematização de dados. A IA foi utilizada como instrumento auxiliar na transcrição, categorização temática e síntese interpretativa de conteúdos, em consonância com a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011).

Ressalta-se que a utilização da IA não substituiu a interpretação crítica da pesquisadora, mas funcionou como recurso complementar para ampliar a precisão na identificação de padrões, facilitar a construção de quadros comparativos e apoiar a redação preliminar de alguns trechos analíticos. Essa integração entre análise humana e suporte tecnológico segue a tendência de incorporação de métodos digitais na pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas, ampliando a robustez e a confiabilidade dos resultados.

3.1.6 Aspectos Éticos

Esta pesquisa seguiu todos os preceitos éticos estabelecidos para estudos com seres humanos, conforme as diretrizes da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que trata especificamente de pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. A condução metodológica e a coleta de dados respeitaram os princípios da dignidade humana, da autonomia dos participantes e da garantia de confidencialidade.

Antes da realização das entrevistas, todos os sujeitos da pesquisa foram informados sobre os objetivos do estudo, a natureza voluntária de sua participação, os procedimentos adotados, os possíveis riscos e benefícios, bem como sobre o direito de recusa ou retirada da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Para tanto, foi apresentado e assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado em linguagem clara e acessível.

A identidade dos participantes foi preservada, sendo substituída por codificações como “Entrevistado (a) 1”, “Entrevistado (a) 2”, entre outras, garantindo

o anonimato e a confidencialidade das informações. As gravações e transcrições das entrevistas foram armazenadas em ambiente digital seguro e de acesso restrito à pesquisadora, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

A observância dos aspectos éticos foi fundamental para assegurar a integridade da pesquisa e o respeito às pessoas envolvidas, especialmente por tratar-se de uma investigação em uma organização da economia solidária, onde os vínculos interpessoais e a confiança mútua são pilares essenciais do funcionamento institucional.

A fim de garantir coerência entre a questão central, os objetivos da pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados, elaborou-se a Matriz Metodológica de Amarração (MMA). Este instrumento permite visualizar, de forma integrada, como os objetivos específicos se desdobram em métodos, contextos de análise, sujeitos da pesquisa, bem como nos procedimentos de coleta e análise de dados. A matriz organiza o percurso metodológico, assegurando clareza, consistência e transparência científica na investigação.

No caso desta tese, a MMA evidencia a relação entre os indicadores ESG e as práticas de sustentabilidade da Cooperativa UNITEC, possibilitando não apenas o alinhamento entre teoria e prática, mas também a validação dos resultados à luz do referencial adotado. A seguir, apresenta-se o Quadro 1, que sintetiza essa estrutura metodológica.

Quadro 1 - Matriz Metodológica de Amarração – MMA

QUESTÃO CENTRAL DA PESQUISA				
Como os indicadores de ESG, ao serem aplicados em uma Cooperativa de Trabalho dos Técnicos do Noroeste do Rio Grande do Sul Ltda. (UNITEC), podem contribuir a sustentabilidade?				
OBJETIVO GERAL				
Compreender como os indicadores de ESG em uma cooperativa do ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, podem contribuir para sustentabilidade da cooperativa.				
Objetivos Específicos	Métodos	Contexto de Análise e Sujeitos da Pesquisa	Procedimentos de Coleta de Dados	Procedimentos de Análise de Dados
Identificar as práticas e políticas de sustentabilidade adotadas na região de atuação da cooperativa;	Pesquisa qualitativa com estudo de caso.	Cooperativa UNITEC – ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços. Entrevistas com 11 sujeitos: 1 cliente, 2 secretárias, 3 gestores cooperados e 5 cooperados de diferentes áreas (Direito, Agronomia, Administração, Enfermagem, Veterinária e Saneamento Ambiental).	Entrevistas semiestruturadas, análise documental, observação direta.	Análise de conteúdo com base em categorias da dimensão ESG
Analisar a relação entre os indicadores ESG e a sustentabilidade desenvolvidas pela cooperativa;	Estudo de caso com análise qualitativa e suporte em matriz de indicadores ESG adaptada de Park e Jang (2021).	Mesmo contexto: UNITEC, com os mesmos sujeitos mencionados acima.	Entrevistas semiestruturadas, análise documental, observação direta	
Perspectivar um modelo de indicadores ESG para fortalecer o desenvolvimento sustentável no contexto de cooperativas do ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços.	Pesquisa aplicada com abordagem qualitativa, com base em revisão teórica e dados empíricos.	UNITEC e sua realidade organizacional. Participação dos gestores e cooperados na validação do modelo.	Perspectivar um modelo a partir das entrevistas realizadas	Proposição e validação de modelo por comparação com boas práticas.

Fonte: Autora (2025)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa, bem como a apresentação da cooperativa objeto deste estudo. O capítulo se divide na apresentação da cooperativa e na discussão dos resultados por indicadores ambiental, social e de governança, apontando os dados extraídos nas entrevistas e, a partir deles, promovendo uma análise geral das três dimensões. Assim, busca-se a resolução dos objetivos e pergunta da tese, finalizando com a conclusão e indicação de estudos futuros.

4.1 ANÁLISE DA COOPERATIVA E REGIÃO DE ATUAÇÃO

A Cooperativa de Trabalho dos Técnicos do Noroeste do Rio Grande do Sul Ltda. (UNITEC) está sediada no município de Três de Maio, localizado na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. O município integra a Microrregião de Santa Rosa, pertencente à Mesorregião Noroeste Rio-Grandense, conforme classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Sua área territorial é de aproximadamente 422 km², situando-se a uma altitude média de 343 metros acima do nível do mar.

A cidade está estrategicamente posicionada entre importantes polos regionais, como Santa Rosa e Ijuí, configurando-se como um centro de relevância para atividades econômicas, educacionais e de serviços no contexto regional. O município de Três de Maio possui população estimada em cerca de 25 mil habitantes, caracterizando-se como uma cidade de médio porte, com forte integração entre o meio urbano e rural.

A colonização da região, ocorrida entre o final do século XIX e início do século XX, foi marcada pela presença de imigrantes alemães e italianos, cuja influência permanece evidente nos costumes, na arquitetura e na organização comunitária. Essa herança cultural contribuiu para a formação de uma sociedade com elevado grau de associativismo, solidariedade e cooperação, características que se refletem diretamente no desenvolvimento de iniciativas cooperativas, como a UNITEC.

Do ponto de vista econômico, a região apresenta uma base produtiva predominantemente agropecuária, com destaque para a produção leiteira, agricultura familiar e serviços técnicos especializados, setores nos quais a UNITEC desempenha papel fundamental. A cooperativa se integra às cadeias produtivas regionais por meio da prestação de serviços técnicos, consultorias agropecuárias, projetos de melhoramento genético e capacitação profissional, contribuindo para o fortalecimento da economia local e para o desenvolvimento sustentável das propriedades rurais.

Além disso, a cidade conta com infraestrutura urbana consolidada, bons indicadores de qualidade de vida e forte atuação de instituições de ensino e pesquisa, fatores que favorecem a integração entre conhecimento técnico e desenvolvimento regional.

No contexto geográfico e social, Três de Maio representa um ambiente propício para a consolidação de práticas cooperativistas e de sustentabilidade, pois conjuga tradição cultural, dinamismo econômico e coesão comunitária. A localização da UNITEC nesse território potencializa a sua missão institucional de promover o desenvolvimento técnico e humano dos cooperados, ao mesmo tempo em que reafirma o papel das cooperativas como agentes estratégicos do desenvolvimento regional integrado.

Figura 6 - Localização Geográfica da UNITEC



Fonte: Autora 2025

A Cooperativa de Trabalho dos Técnicos do Extremo Noroeste do Rio Grande do Sul (UNITEC) foi fundada em 1996, no município de Três de Maio – RS, como uma iniciativa pioneira de organização coletiva de profissionais técnicos e especialistas das áreas de ciências agrárias, educação, saúde, gestão e assistência social. Inserida no Ramo das cooperativas de Trabalho, Produção de Bens e Serviços (UNITEC). A cooperativa surge como alternativa ao vínculo tradicional de emprego, viabilizando aos seus associados, autonomia profissional, geração de renda e articulação em redes de desenvolvimento local.

Atualmente, a cooperativa reúne 210 associados distribuídos em diversos municípios do Rio Grande do Sul, mantendo atuação destacada nas Missões e no Noroeste, mas também abrangendo outras microrregiões do RS. Seu modelo organizacional é baseado nos princípios do cooperativismo: Adesão Voluntária e Livre, gestão Democrática, Participação Econômica dos Membros, Autonomia e Independência, Formação e Informação, Intercooperação e Interesse pela Comunidade conforme preconizado pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2021).

A UNITEC organiza-se por setores técnicos de prestação de serviços, envolvendo múltiplas frentes de atuação, com destaque para: agronomia e extensão rural; educação e capacitação profissional; saúde e bem-estar; assistência social e comunitária; e gestão e assessoria administrativa. Essa diversidade de áreas permite à cooperativa atuar de forma transversal nos campos do desenvolvimento humano, sustentável e territorial, potencializando a economia local e regional por meio da inserção qualificada de profissionais.

A UNITEC mantém parcerias consolidadas com instituições públicas e privadas, o que amplia sua capilaridade e sustentabilidade organizacional. Entre seus principais parceiros, destacam-se: Senar/RS, SESCOOP/RS, secretarias municipais de agricultura, saúde e educação, instituições de ensino técnico e superior como IFRS, Fema e Unijuí, além do Sicredi. A atuação conjunta com esses parceiros permite à cooperativa integrar redes de formação, inclusão produtiva, inovação tecnológica e extensão rural, alinhando-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A UNITEC vem adotando progressivamente os princípios Ambiental, Social e Governança, conforme evidenciado nas entrevistas realizadas com seus cooperados e clientes institucionais. No eixo Ambiental, a cooperativa tem incentivado práticas como digitalização de processos administrativos, redução no uso de papel e discussões sobre o uso de energia solar. Na dimensão Social, há forte ênfase na formação contínua dos cooperados, participação comunitária e eventos educativos abertos à sociedade.

Quanto à Governança, destaca-se a transparência nos processos decisórios, a realização de assembleias participativas e a confiança mútua entre cooperados e gestores. A UNITEC também adota uma gestão horizontalizada, em que os gestores fazem parte do corpo técnico e compartilham as mesmas rotinas de trabalho dos demais cooperados — o que fortalece a cultura de compromisso coletivo e corresponsabilidade.

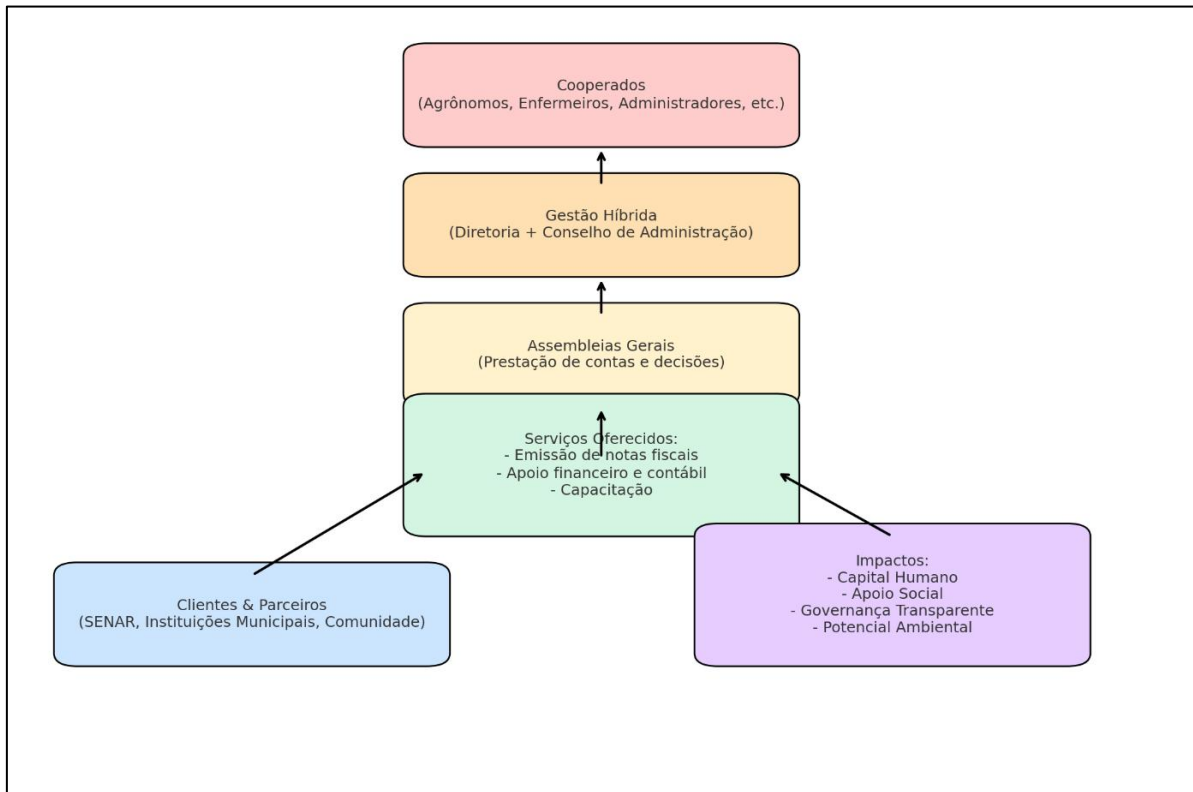
A trajetória da UNITEC evidencia a capacidade das cooperativas de trabalho de se adaptarem a contextos de instabilidade no mercado formal de emprego, oferecendo alternativas sustentáveis, solidárias e economicamente viáveis para profissionais de diferentes áreas. A atuação da cooperativa tem impacto direto na valorização do trabalho técnico, no fortalecimento de políticas públicas locais e no desenvolvimento sustentável da região.

Nesta direção, para coletar os dados, a pesquisa contou com um cliente institucional externo, representante de uma entidade parceira da UNITEC, duas Secretárias da UNITEC que trabalham na área administrativa, três gestores com funções diretivas e cinco cooperados das áreas profissionais distintas, nas áreas do direito, agronomia, administração, medicina veterinária e gestão sanitária e ambiental.

Assim, com base nas evidências coletadas, pode-se afirmar que a UNITEC se encontra em sintonia com as novas agendas de responsabilidade socioambiental, integrando princípios ESG de forma concreta ao seu cotidiano e influenciando positivamente sua base social. Para os próximos anos, a cooperativa projeta ampliar suas parcerias institucionais, fortalecer os processos formativos dos cooperados e

incorporar indicadores de sustentabilidade que possibilitem uma avaliação contínua das suas práticas.

Figura 7 - Fluxograma Estrutural da UNITEC



Fonte: Autora (2025)

Com o propósito de contextualizar a trajetória institucional e os fundamentos identitários da Cooperativa UNITEC, apresenta-se, na sequência, uma síntese de seus principais elementos históricos e organizacionais. O quadro reúne informações referentes à missão, visão, valores e marcos da trajetória da cooperativa, desde sua fundação, em 1996, por um grupo de 28 profissionais, até sua consolidação atual como entidade de abrangência nacional, com mais de 200 cooperados em diversas áreas de atuação. Essa sistematização permite compreender de que forma a cooperativa construiu sua identidade ao longo do tempo, consolidando-se como referência no ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, e alinhando-se aos princípios de ética, cooperação e sustentabilidade.

O quadro 2 apresenta, de forma organizada, os aspectos centrais que constituem a base histórica e estratégica da UNITEC.

Quadro 2 - Síntese da História, Missão e Visão da Cooperativa UNITEC

Elemento	Descrição
Missão	Impulsionar pessoas e negócios, com soluções de qualidade, cooperação e profissionalismo.
Visão	Ser cooperativa reconhecida por inspirar o desenvolvimento de forma sustentável.
Ano de Fundação	1996.
Fundadores	Grupo de 28 profissionais: engenheiros agrônomos, médicos veterinários, técnicos agrícolas e inseminadores.
Motivação Inicial	Mudanças na organização em que trabalhavam, que abriram espaço para atuação como prestadores de serviços (algo inovador na região).
Primeiras Atividades	Prestação de serviços a uma cooperativa da região; expansão gradual para serviços técnicos no agronegócio.
Marcos da Trajetória	- Constituição da cooperativa trouxe nova mentalidade de trabalho e amadurecimento profissional. - Construção de parcerias com produtores rurais, cooperativas, agropecuárias, SESCOOP, SENAR, instituições públicas e financeiras. - Expansão contínua de áreas de atuação.
Crescimento	Atualmente conta com mais de 200 cooperados especialistas.
Áreas de Atuação	Agricultura, máquinas e equipamentos, pecuária, administração, alimentação e agroindústria, meio ambiente, saúde, educação, turismo, artesanato, segurança do trabalho.
Abrangência Geográfica	Atuação em todo o Brasil, nas modalidades presencial, on-line e à distância.
Valores	Conduta ética, transparência, cooperação, profissionalismo nos relacionamentos e negócios.
Tempo de Atuação	29 anos (1996–2025).

Fonte: Autora (2025)

A diversidade de áreas de atuação da cooperativa UNITEC evidencia sua capacidade de responder às demandas de diferentes setores, consolidando-se como uma organização multifuncional e integrada. Com atuação desde serviços voltados à agricultura e pecuária até iniciativas nas áreas de saúde, educação, meio ambiente e tecnologia, a cooperativa constrói um portfólio robusto que reflete sua missão de impulsionar pessoas e negócios com qualidade, cooperação e profissionalismo. Essa amplitude demonstra não apenas a heterogeneidade das formações de seus cooperados, mas também a vocação da UNITEC para articular soluções que unem conhecimento técnico, inovação e sustentabilidade. O quadro 3 sintetiza os principais serviços oferecidos pela cooperativa, permitindo visualizar a variedade de contribuições que a organização disponibiliza à comunidade e ao mercado regional e nacional.

Quadro 3 - Serviços da Cooperativa UNITEC

Área de Atuação	Serviços Oferecidos
Agricultura e Pecuária	Assistência técnica, manejo de culturas, inseminação artificial, gestão de propriedades rurais.
Máquinas e Equipamentos	Consultoria em uso e manutenção de máquinas agrícolas, treinamentos operacionais.
Agroindústria e Alimentação	Apoio técnico e gerencial em processos agroindustriais, qualidade e segurança alimentar.
Meio Ambiente	Consultoria em gestão ambiental, manejo de resíduos, licenciamento, preservação e sustentabilidade.
Saúde	Serviços em segurança do trabalho, saúde ocupacional, acompanhamento e prevenção em ambientes laborais.
Educação	Cursos, treinamentos, capacitação técnica e programas de ensino cooperativista.
Administração e Gestão	Planejamento estratégico, gestão financeira, assessoria empresarial e cooperativa.
Turismo e Cultura	Projetos em turismo rural, cultural e lazer cooperativo.
Artesanato e Produção Artesanal	Apoio à comercialização e capacitação em técnicas de produção artesanal.
Tecnologia e Inovação	Projetos em inovação tecnológica, sistemas digitais de gestão, soluções personalizadas.

Fonte: Autora (2025)

A riqueza e a diversidade das formações profissionais que compõem a Cooperativa UNITEC configuram um dos seus principais diferenciais estratégicos. O quadro de associados reúne especialistas de diferentes áreas do conhecimento, como administração, saúde, educação, agricultura, pecuária, meio ambiente, entre outras, o que possibilita à cooperativa oferecer soluções integradas e interdisciplinares para as demandas da comunidade e do mercado. Essa pluralidade reflete a própria essência do cooperativismo de trabalho, produção de bens e serviços, cuja força reside na união de competências diversas em prol de objetivos comuns.

O quadro 4 apresenta de forma sintética as áreas de formação e especializações dos profissionais vinculados à UNITEC, revelando a amplitude de saberes que sustentam suas práticas organizacionais e sua contribuição para o desenvolvimento regional sustentável.

Quadro 4 - Áreas de Formação e Especializações dos Profissionais da UNITEC

Área de Atuação
Administração
Agricultura
Agroindústria e Alimentação
Artesanato
Educação
Máquinas e Equipamentos
Meio Ambiente
Pecuária
Saúde
Segurança do Trabalho
Turismo

Fonte: Autora (2025)

Observa-se que a UNITEC se consolidou como uma cooperativa de referência ao longo de quase três décadas de atuação, combinando diversidade profissional, amplitude de serviços e compromisso com valores éticos e sustentáveis. A trajetória histórica, marcada pela adaptação e pela inovação, encontra respaldo em um portfólio robusto de serviços que atende desde o setor agropecuário até áreas como saúde, educação, turismo e meio ambiente, evidenciando sua versatilidade organizacional.

Além disso, a pluralidade de formações dos cooperados constitui um diferencial competitivo, pois amplia a capacidade de resposta às demandas sociais e de mercado, fortalecendo o papel da cooperativa como agente de desenvolvimento regional. Essa síntese reforça que a UNITEC, ao alinhar sua missão e visão com práticas diversificadas e uma base técnica qualificada, posiciona-se como uma experiência concreta de integração entre cooperativismo, sustentabilidade e inovação.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A análise dos resultados apresentados nesta pesquisa busca articular as evidências empíricas levantadas nas entrevistas, para além de documentos institucionais e o referencial teórico que fundamenta este estudo. A partir das análises, é possível observar que as ações da cooperativa revelam avanços significativos em aspectos sociais e de governança, enquanto o eixo ambiental se apresenta como um campo de maior potencial de desenvolvimento.

Essa perspectiva vai ao encontro de estudos que ressaltam o papel das cooperativas na promoção do desenvolvimento sustentável e regional (Singer, 2002; Bialoskorski Neto, 2012; Lima *et al.*, 2019), reforçando que a sustentabilidade organizacional deve ser analisada de forma integrada, considerando tanto as práticas já consolidadas quanto os desafios ainda existentes.

4.2.1 Análise da Dimensão Ambiental na UNITEC

A análise das entrevistas realizadas com gestores, cooperados e parceiros institucionais da cooperativa UNITEC evidenciam um conjunto de práticas relacionadas ao uso racional de recursos naturais, à educação ambiental e à adoção de tecnologias sustentáveis. Embora muitas dessas iniciativas ainda sejam incipientes ou não formalizadas em uma política ambiental estruturada, elas indicam um compromisso crescente com os princípios da sustentabilidade.

Um dos aspectos mais recorrentes nas falas dos entrevistados refere-se à digitalização de processos administrativos e à redução no uso de papel. Essa prática, além de promover eficiência organizacional, revela uma preocupação com a ecoeficiência e com a sustentabilidade operacional da cooperativa. Segundo um dos entrevistados: “A gente sempre busca reduzir o uso de papel e incentivar a digitalização” (Entrevista 2). Em consonância, outro cooperado afirma: “Hoje muita coisa é resolvida pelo WhatsApp ou por e-mail, evitando papelada e deslocamento” (Entrevista 3).

Essa atitude alinha-se à noção de ecoeficiência proposta por Sachs (2022), que destaca a importância de produzir mais com menos recursos, reduzindo impactos

ambientais e promovendo ganhos organizacionais. Na mesma direção, Dias (2011) afirma que a ecoeficiência está diretamente relacionada à capacidade das organizações de otimizar recursos e minimizar impactos negativos ao meio ambiente, sendo a digitalização uma das ferramentas mais acessíveis para esse fim, especialmente em organizações de pequeno porte como as cooperativas.

Além das ações internas, também foram relatadas práticas voltadas à conservação da água e ao manejo consciente do solo, especialmente por parte dos cooperados da área da agronomia. Um deles destacou: “Nos treinamentos com os cooperados, falamos muito sobre o uso consciente da água” (Entrevista 4). Essas práticas refletem uma preocupação com a educação ambiental, vista como um elemento estratégico dentro do cooperativismo. Nesta direção Loureiro (2017), aponta que educação ambiental deve ser incorporada de forma transversal nas ações organizacionais, contribuindo para a construção de uma cultura de sustentabilidade entre os membros da cooperativa.

A preservação ambiental também foi abordada nos relatos dos profissionais da área técnica da cooperativa, que mencionaram ações voltadas à orientação de cooperados sobre o uso racional de insumos agrícolas, como agrotóxicos, e o reaproveitamento de recursos naturais. Essas ações reforçam o papel educativo das cooperativas, de acordo com os princípios do cooperativismo e as orientações de Sachs (2022), ao destacar que a sustentabilidade no meio rural requer um processo formativo contínuo, com foco na transformação cultural dos produtores.

Do ponto de vista da governança, Park e Jang (2021) argumentam que o desempenho ambiental de uma cooperativa deve envolver não apenas a gestão interna, mas também a capacitação dos cooperados. Para os autores, práticas sustentáveis como o uso racional de insumos, a digitalização e a educação ambiental estão diretamente associadas à capacidade de inovação da cooperativa e ao engajamento dos membros nas decisões estratégicas.

Outro avanço relatado nas entrevistas refere-se ao uso de fontes renováveis de energia, especialmente a energia solar. Um dos cooperados fundadores mencionou: “A UNITEC tem discutido e inclusive aplicado o uso de energia solar em algumas atividades” (Entrevista 10).

A adoção de tecnologias de geração solar fotovoltaica representa um passo relevante na direção da sustentabilidade energética. Sachs (2022) salienta que a substituição de fontes fósseis por renováveis é uma das estratégias mais eficazes no combate às mudanças climáticas e na promoção de economia e previsibilidade no consumo energético.

Nesse mesmo sentido, Park e Jang (2021) ressaltam que práticas como a adoção de energia solar evidenciam a atuação de uma governança participativa e voltada à inovação. Para Magalhães *et al.* (2025), iniciativas voltadas à eficiência energética e à redução de emissões são cada vez mais valorizadas por consumidores e stakeholders, sendo um diferencial competitivo para organizações do terceiro setor, como as cooperativas de trabalho.

No entanto, ainda se observa a ausência de indicadores de desempenho ambiental sistematizados, o que limita a avaliação contínua dos impactos dessas ações. Recomenda-se, portanto, que a UNITEC desenvolva métricas claras e metas específicas no âmbito ambiental, consolidando sua estratégia de transição ecológica.

Outro ponto relevante refere-se à gestão de resíduos sólidos, mencionada por diversos entrevistados em contextos como cursos, oficinas e treinamentos. Uma cliente institucional afirmou: “Nos cursos, a gente orienta os cooperados a separar os resíduos, e a própria cooperativa fornece essa estrutura” (Entrevista 10). Essa iniciativa evidencia uma preocupação com o descarte correto e a conscientização ambiental dos participantes.

Dias (2011) destaca que a educação ambiental voltada à gestão de resíduos sólidos deve ser incorporada transversalmente, promovendo a corresponsabilidade dos indivíduos com os ciclos de consumo. Embora ainda não institucionalizadas, essas práticas na UNITEC indicam potencial de consolidação futura em programas de logística reversa e economia circular, conforme sugerido por Silva e Batalha (2019). Park e Jang (2021) reforçam que a gestão de resíduos é um dos pilares operacionais da dimensão ambiental do ESG, devendo ser priorizada por cooperativas comprometidas com práticas sustentáveis globais.

Em síntese, a análise das entrevistas evidencia que a UNITEC apresenta ações ambientais pontuais, porém significativas, que demonstram seu comprometimento crescente com a sustentabilidade. Entre essas ações, destacam-se:

- A digitalização de processos e redução do uso de papel;
- A promoção de educação ambiental entre os cooperados;
- O uso incipiente de energia solar;
- A orientação sobre uso racional de recursos naturais;
- A separação de resíduos em espaços formativos.

Embora ainda não estruturadas em uma política ambiental formal, tais práticas revelam que a cooperativa já opera com base em princípios de ecoeficiência e responsabilidade ambiental. A formalização dessas ações por meio de planos, metas e indicadores pode consolidar e ampliar seus impactos positivos, contribuindo para o fortalecimento da imagem institucional e para o desenvolvimento sustentável regional.

Diante das entrevistas realizadas com tema no indicador ambiental, o quadro 5 foi elaborado para demonstrar as principais práticas apresentadas pelos entrevistados na cooperativa.

A UNITEC possui um forte potencial ambiental, mas este ainda não é formalizado. As práticas sustentáveis são reflexo do conhecimento e da consciência dos cooperados, e não de uma política institucional da cooperativa. A formalização e a comunicação dessas ações podem ser um passo estratégico para o crescimento da UNITEC no contexto do ESG.

Quadro 5 - Práticas ambientais na cooperativa UNITEC

Prática Ambiental	Descrição e Contexto nas Entrevistas	Análise com base nas entrevistas
A digitalização de processos e redução do uso de papel	Esta prática é mencionada por entrevistados como a coordenadora de marketing e a supervisora do Senar. Elas apontam que a cooperativa utiliza a tecnologia para otimizar seus processos, minimizando a necessidade de impressões e documentos físicos.	É uma prática eficiente, mas não é formalmente comunicada como uma política ambiental da UNITEC. É vista mais como uma otimização operacional.
A promoção de educação ambiental entre os cooperados	O tecnólogo ambiental e o agrônomo fundador mencionam que os cooperados da área agrícola e ambiental, em suas atuações individuais, levam conhecimento sobre sustentabilidade para os clientes. A supervisora do Senar confirma que este tema é abordado nos cursos, mas porque é um requisito do cliente.	A promoção de educação ambiental não é uma política formal da UNITEC para todos os cooperados, mas uma ação individual de profissionais que já possuem essa consciência.
O uso incipiente de energia solar	O agrônomo fundador cita o aproveitamento de energia solar como uma das orientações que os cooperados levam para os clientes, demonstrando a busca por tecnologias mais sustentáveis.	Esta é uma prática que a cooperativa apoia de forma indireta, por meio de seus cooperados. Não há menção de que a própria UNITEC utiliza energia solar em sua sede.
A orientação sobre uso racional de recursos naturais	O agrônomo fundador destaca que a UNITEC, por meio de seus profissionais, orienta sobre o uso correto e em menor quantidade de agrotóxicos. Outros cooperados também podem orientar sobre o uso de outros recursos naturais, dependendo de sua área.	Esta é uma prática essencial da cooperativa, que demonstra sua preocupação com o meio ambiente. No entanto, ainda é uma ação descentralizada.
A separação de resíduos em espaços formativos	A supervisora do Senar aponta que nos eventos e cursos que ela acompanha, a separação do lixo é um dos tópicos observados.	Esta prática está diretamente ligada aos requisitos do Senar e não é uma iniciativa autônoma da cooperativa.

Fonte: Autora (2025)

Desta forma pode-se perceber que a cooperativa tem critérios específicos para a sustentabilidade, principalmente pela digitalização dos materiais, documentos que são utilizados para o desenvolvimento das atividades, bem como o uso racional dos recursos naturais e a preservação ambiental por parte dos cooperados, práticas que também geram orientações para os clientes.

4.2.2 Análise da Dimensão Social na UNITEC

A análise das entrevistas realizadas com cooperados, gestores e parceiros institucionais da Cooperativa UNITEC evidencia que a dimensão social é o eixo mais consolidado de sua atuação, o que reafirma o caráter essencialmente humano e comunitário do cooperativismo. As práticas relatadas demonstram preocupação com a dignidade do trabalho, o desenvolvimento humano, a inclusão social, a educação e o compromisso comunitário, ainda que muitas dessas iniciativas não estejam formalizadas em políticas institucionais.

Esse cenário, das práticas relatadas, por um lado, apresentam a força dos valores cooperativistas presentes no cotidiano da organização. Por outro, os desafios relacionados à sistematização e à criação de indicadores que possam potencializar e dar maior visibilidade às ações sociais.

Um dos elementos centrais da atuação social da UNITEC está associado à garantia de condições dignas de trabalho. O respeito mútuo, a igualdade de oportunidades e a autonomia dos cooperados surgem como princípios básicos que orientam as relações internas. As entrevistas confirmam que o compromisso da gestão é criar um ambiente de segurança e confiança, no qual cada membro tenha voz e participação.

Essa postura democrática encontra respaldo nos princípios da Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2023), que enfatizam a gestão democrática e a participação econômica como fundamentos do modelo cooperativo. Nesse sentido, a UNITEC não apenas assegura a sustentabilidade econômica de seus membros, mas reforça sua identidade como organização de pessoas, e não de capitais.

Segundo Singer (2002), o cooperativismo de trabalho constitui uma alternativa sólida à exclusão social, por possibilitar geração de renda e autonomia em contextos de precarização laboral. Campos e Melo (2020) complementam que essas organizações representam espaços de valorização do trabalho autônomo, fornecendo uma rede de apoio que combina solidariedade e proteção coletiva.

No caso da UNITEC, as entrevistas revelam práticas que, mesmo sem formalização plena de benefícios previdenciários ou trabalhistas, refletem uma cultura de respeito, diálogo e valorização dos cooperados. Essa lógica aproxima-se do que Ostrom (1990) e Birchall (2014) descrevem como a construção de capital social, no qual redes de confiança e normas de reciprocidade fortalecem a cooperação e o bem-estar coletivo.

Outro aspecto de destaque na dimensão social é o compromisso comunitário. A cooperativa atua em rede com instituições como o Senar, promovendo cursos gratuitos e ações educativas que se estendem para além do quadro social, alcançando a comunidade em geral. Esse tipo de prática está diretamente alinhado ao princípio da preocupação com a comunidade, igualmente definido pela ACI (2023). Para Loureiro (2017) e Sachs (2022), a sustentabilidade social não pode ser reduzida à mera inserção no mercado de trabalho, mas envolve também a promoção da equidade, da justiça social e da cidadania ativa.

Assim, ao ampliar sua atuação para fora do núcleo cooperativo, a UNITEC reforça seu papel como agente de transformação local, fortalecendo a coesão comunitária e contribuindo para o desenvolvimento regional. Além disso, ao trabalhar o fortalecimento da coesão comunitária, a UNITEC, não apenas contribui economicamente, mas também, promove laços sociais e valores coletivos, essenciais à lógica cooperativista.

A gestão de pessoas também aparece como um dos pontos positivos da cooperativa. Práticas de escuta ativa, horizontalidade e participação são destacadas pelos entrevistados, que reconhecem um ambiente de liberdade para opinar e sugerir melhorias. Essa dinâmica é coerente com o modelo de governança cooperativa, que prevê a participação efetiva dos membros na condução das atividades (ACI, 2023). Autores como Buarque (2008) e Singer (2002) defendem que a valorização dos sujeitos envolvidos, por meio de processos participativos, é essencial para fortalecer a autogestão e a corresponsabilidade.

No entanto, a ausência de indicadores formais para medir engajamento, satisfação e diversidade limita a capacidade da UNITEC de monitorar resultados e aprimorar estratégias de gestão de pessoas, aspecto crítico em organizações cuja

qualidade dos serviços depende diretamente da motivação e qualificação dos cooperados (Campos; Melo, 2020).

Outro eixo recorrente é o papel da cooperativa como agente de formação e capacitação. As entrevistas confirmam que os cursos promovidos pela UNITEC impactam positivamente tanto o desempenho técnico quanto o desenvolvimento pessoal dos membros. Essa atuação relaciona-se ao princípio da educação, formação e informação (ACI, 2023), considerado estratégico para a perpetuidade do modelo cooperativo.

A análise dessa prática pode ser iluminada pela Teoria do Capital Humano, de Becker (1993), segundo a qual a educação e o treinamento constituem investimentos capazes de ampliar a produtividade, a criatividade e a capacidade de inovação. Como relatado por cooperados, o apoio à realização de cursos, especializações e até pós-graduações reforça a lógica de que a qualificação técnica é não apenas um recurso individual, mas um diferencial competitivo coletivo (Drucker, 1999).

Nesse contexto, a parceria com instituições externas, como o Senar, exemplifica a aplicação da Teoria dos Stakeholders (Freeman, 1984), pois a UNITEC não cria valor apenas para seus cooperados, mas também para a comunidade, clientes e parceiros. A confiança estabelecida com o Senar, evidenciada na recomendação da cooperativa por sua representante institucional, confirma a relevância da criação de valor compartilhado, aspecto destacado por Porter e Kramer (2011) como essencial para a reputação e a sustentabilidade organizacional.

Apesar desses avanços, a dimensão social enfrenta desafios importantes. O baixo engajamento de parte dos cooperados, sobretudo os mais jovens e geograficamente distantes, revela fragilidades na construção de sentimento de pertencimento. Como observam Mowday, Porter e Steers (1982), o compromisso organizacional é fundamental para o envolvimento dos membros e possui dimensões afetivas, normativas e calculativas (Meyer; Allen, 1991).

Quando prevalece apenas a lógica transacional, a organização corre o risco de ser percebida como mero instrumento burocrático. A comunicação reativa e a limitada oferta de canais de integração são apontadas como fatores que dificultam o fortalecimento da identidade coletiva. Autores como Boschma (2005) e Bialoskorski

Neto (2021) reforçam que estratégias de engajamento e de fortalecimento dos laços sociais são indispensáveis para assegurar a sustentabilidade de longo prazo.

As entrevistas também destacaram a pluralidade e diversidade presentes no quadro social da cooperativa, que reúne profissionais de diferentes áreas, gêneros e origens. Esse ambiente heterogêneo contribui para a riqueza das trocas e para a construção de soluções inovadoras. No entanto, a ausência de políticas afirmativas formais voltadas a grupos vulneráveis limita o alcance dessa diversidade.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2022) defende que a dimensão social do ESG exige medidas concretas para promoção da equidade e inclusão. Para Sen (2010) e Gohn (2011), a cidadania plena só é possível quando a valorização das diferenças é acompanhada pela criação de condições reais de participação.

A dimensão Social da UNITEC constitui o núcleo mais consistente de sua atuação, refletindo tanto os valores do cooperativismo quanto os princípios do ESG. A cooperativa promove a dignidade no trabalho, fortalece o capital humano por meio da formação contínua, amplia seu impacto comunitário por meio de parcerias estratégicas e cultiva um ambiente de respeito e participação.

Contudo, a ausência de políticas estruturadas em diversidade, inclusão e engajamento organizacional representa um desafio a ser enfrentado. Sua superação poderá consolidar a UNITEC como referência em sustentabilidade social, ampliando sua contribuição para o desenvolvimento regional integrado e responsável.

Com base nas entrevistas, o quadro 6 apresenta o detalhamento sobre a dimensão social da cooperativa UNITEC. A análise mostra que este é o pilar mais forte da cooperativa, focado no desenvolvimento e bem-estar de seus cooperados.

Diante deste exposto, a dimensão Social da UNITEC revela um núcleo sólido de valores cooperativistas traduzidos em dignidade do trabalho, formação contínua, participação e compromisso comunitário, apoiado por redes de confiança e parcerias estratégicas. Para transformar esse ativo relacional em maturidade institucional compatível com os padrões ESG, impõe-se a necessidade de avançar em prática no campo político para formalizar diretrizes e indicadores de engajamento, satisfação e

diversidade; ampliar canais permanentes de integração e comunicação proativa (especialmente para jovens e membros geograficamente distantes); e consolidar ações afirmativas que assegurem equidade e inclusão.

Quadro 6 - Práticas Dimensão Social UNITEC

Indicador	Práticas Atuais na UNITEC	Oportunidades de Melhoria
Apoio ao Cooperado	Oferece segurança financeira e burocrática, como garantia de pagamentos e emissão de notas fiscais. A enfermeira e o tecnólogo ambiental relatam que se sentem seguros e apoiados. A cooperativa funciona como uma plataforma que permite que o profissional autônomo foque em seu trabalho.	Criar um programa formal de apoio social, como um auxílio-estudo ou acesso a convênios. Disponibilizar um canal de suporte psicológico ou consultoria de carreira.
Desenvolvimento Profissional	Incentiva a busca por capacitação e atualização, como confirmam o agrônomo fundador e a administradora. Apoia a realização de cursos e formações, em alguns casos com auxílio financeiro. A supervisora do Senar elogia a qualidade técnica dos profissionais da UNITEC.	Formalizar um plano de desenvolvimento profissional para todos os cooperados, com metas e acompanhamento. Promover a troca de conhecimento entre os cooperados de diferentes áreas (ex: um agrônomo e um profissional de saúde se unindo para um projeto).
Relação com o Cliente e Parceiros	A supervisora do Senar descreve a relação como uma "parceria mútua" e elogia o profissionalismo e o respeito dos cooperados. A UNITEC é recomendada diariamente, o que demonstra um alto nível de confiança e satisfação dos clientes.	Mapear e formalizar a relação com outros clientes estratégicos. Criar um canal de feedback direto para que os clientes possam sugerir novas áreas de atuação.
Relação com a Comunidade	Participação em eventos locais, como a ExpoFeira, e em conselhos municipais. O agrônomo fundador e a advogada confirmam o envolvimento, mas o veem como uma atuação mais individual dos líderes.	Desenvolver um plano de responsabilidade social com ações mais estruturadas e coletivas. Utilizar as redes sociais para divulgar o impacto social da cooperativa, não apenas o trabalho individual dos cooperados.
Engajamento e Sentimento de Pertencimento	A coordenadora de marketing e o tecnólogo ambiental expressam a falta de um forte sentimento de pertencimento entre os cooperados, especialmente os mais novos. O engajamento é baixo, com muitos vendo a UNITEC apenas como uma ferramenta burocrática.	Criar uma cultura de pertencimento por meio de encontros, eventos e uma comunicação mais próxima. Desenvolver um programa de integração para novos cooperados. Incentivar a participação voluntária em projetos coletivos.

Fonte: Autora (2025)

Portanto, com monitoramento sistemático e a governança participativa, a cooperativa tende a dar maior visibilidade e mensurabilidade a seus resultados sociais, fortalecer sua confiança junto aos stakeholders e ampliar sua contribuição para o desenvolvimento regional sustentável. Assim, ao praticar a governança participativa, o processo reforça os princípios cooperativistas de democracia, envolvimento dos membros e corresponsabilidade. Essa associação permite que a cooperativa dê visibilidade e mensurabilidade aos seus resultados sociais, transformando resultados subjetivos (como inclusão e solidariedade) em indicadores concretos e comunicáveis, o que é valorizado por órgãos reguladores, parceiros institucionais e comunidades locais.

4.2.3 Análise da Governança na UNITEC

A governança organizacional é um dos pilares fundamentais do modelo ESG, pois compreende os mecanismos, práticas e relações por meio dos quais uma organização é dirigida e monitorada. No caso da Cooperativa UNITEC, as entrevistas realizadas revelam um modelo de governança baseado na participação ativa dos cooperados, na transparência da gestão e na construção de um ambiente de confiança mútua, ainda que algumas práticas careçam de maior formalização.

As decisões estratégicas da cooperativa ocorrem prioritariamente em assembleias gerais ordinárias e extraordinárias, instâncias em que todos os associados possuem direito de voz e voto. Essa prática confirma o princípio da gestão democrática, preconizado pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2023), que coloca a deliberação coletiva como elemento central do cooperativismo.

Para além das Assembleias, destacam-se os canais informais de diálogo, como grupos de mensagens e o contato direto com a secretaria administrativa, que oportuniza a escuta ativa e horizontalidade. Essas práticas reforçam a legitimidade das decisões e fortalecem o engajamento, criando uma cultura de proximidade entre gestão e associados.

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2022), boas práticas de governança exigem, além das instâncias formais, uma cultura de prestação de contas, equidade e transparência. Na UNITEC, a prestação de contas é considerada um ponto forte: as Assembleias apresentam de forma detalhada os balanços anuais e abrem espaço para esclarecimentos, o que fortalece a credibilidade da gestão. Essa característica também é ressaltada por Ostrom (1990) e Birchall (2014), que indicam a *accountability* como fator essencial para a legitimidade das cooperativas.

Sob a ótica da Teoria da Agência (Jensen; Meckling, 1976), a participação direta dos cooperados na tomada de decisões contribui para reduzir a assimetria de informações entre gestores e membros, minimizando riscos de conflitos de interesse. Contudo, o estudo aponta limitações: não foram identificados instrumentos formais de controle, como conselhos fiscais ativos, auditorias externas ou códigos de conduta. A ausência desses mecanismos pode fragilizar a governança à medida que a organização cresce, expondo-a a riscos relacionados à conformidade e à sustentabilidade institucional.

Park e Jang (2021) reforçam que a governança cooperativa deve equilibrar a confiança interpessoal com mecanismos institucionais de integridade, como códigos de ética, políticas de compliance e auditorias regulares. Da mesma forma, Cornforth (2004; 2012) e Spear (2004) destacam que a sucessão da liderança é um dos principais desafios em cooperativas, especialmente quando as funções de gestão permanecem muito centradas nos fundadores. Esse aspecto também foi identificado na UNITEC: embora a proximidade da gestão com os cooperados seja um diferencial positivo, a ausência de um plano de sucessão pode comprometer a continuidade no longo prazo.

Outro desafio relevante é o engajamento. Apesar de a participação ser formalmente garantida, parte dos cooperados — especialmente os mais novos — não desenvolve um sentimento de pertencimento, enxergando a cooperativa apenas como um meio burocrático. Esse cenário é apontado por Bialoskorski Neto (2012) e Schiehl e Kolk (2022) como recorrente no cooperativismo, onde a democracia formal nem sempre se traduz em participação efetiva. A adoção de práticas proativas de

comunicação e integração poderia contribuir para superar esse entrave, promovendo maior coesão organizacional.

Em síntese, a governança da UNITEC é participativa, transparente e ancorada na confiança mútua, o que sustenta sua legitimidade e fortalece o capital social (Putnam, 2000). Contudo, a ausência de mecanismos institucionais mais robustos — como Conselho Fiscal atuante, Auditorias Externas e políticas de integridade — limita a maturidade da governança e desafia a consolidação da sustentabilidade organizacional. A formalização desses instrumentos, somada ao fortalecimento da comunicação institucional e à preparação de novas lideranças, configura um caminho estratégico para alinhar a cooperativa a padrões internacionais de governança e aos critérios ESG.

Diante disso, o Quadro 7 sintetiza as práticas recomendadas, responsáveis, prazos e indicadores de acompanhamento para o aprimoramento da governança na UNITEC.

Em conclusão, a UNITEC reúne condições relacionais valiosas — participação, transparência e confiança — que sustentam sua legitimidade e ampliam o capital social necessário à cooperação (Putnam, 2000). Contudo, a conversão desse ativo relacional em maturidade institucional depende da formalização de práticas e controles: conselho fiscal atuante, auditorias externas periódicas, políticas de integridade e uma comunicação institucional sistemática. Tais mecanismos não substituem a cultura participativa; ao contrário, a institucionalizam, garantindo estabilidade, previsibilidade mesmo diante de trocas de liderança e expansão das atividades.

Nesse sentido, o fortalecimento da governança deve ser entendido como estratégia de sustentabilidade e aderência aos critérios ESG, com impactos diretos na eficiência gerencial, na transparência e na capacidade de geração de valor territorial. A adoção gradativa de instrumentos formais — acompanhada de capacitação de novas lideranças e monitoramento por indicadores — alinha a cooperativa a padrões reconhecidos internacionalmente, reduz riscos e amplia a credibilidade junto a parceiros e órgãos de fomento. Assim, a UNITEC consolida a governança como vetor de longo prazo, compatibilizando seus princípios cooperativistas com as exigências contemporâneas de integridade, desempenho e desenvolvimento regional sustentável.

Quadro 7 - Práticas Dimensão da Governança UNITEC

Indicador	Descrição e Contexto nas Entrevistas	Análise com base nas entrevistas
Transparência e Prestação de Contas	- Visão Geral: Todos os entrevistados, do fundador ao cliente, atestam a transparência da UNITEC. Prestação de Contas: O agrônomo fundador destaca que as contas e os gastos são detalhadamente apresentados nas Assembleias. Acessibilidade: A coordenadora de marketing afirma que as informações são acessíveis, mas é necessário que o cooperado as solicite.	A transparência é uma das maiores fortalezas da UNITEC. A cooperativa tem um histórico de prestar contas de forma clara e honesta, o que é a base da confiança.
Participação dos Cooperados	- Modelo: A participação é garantida por meio de assembleias (presenciais e online), como menciona o agrônomo fundador. Engajamento: A coordenadora de marketing e o tecnólogo ambiental observam que o engajamento é baixo, com muitos cooperados não participando ativamente das decisões.	Embora a participação seja um direito dos cooperados, ela é limitada pela falta de um sentimento de pertencimento. A maioria dos cooperados está satisfeita em apenas confiar na gestão.
Comunicação	- Proativa x Reativa: A coordenadora de marketing aponta que a comunicação da cooperativa é falha por ser reativa. O cooperado precisa buscar a informação, em vez de recebê-la de forma constante. Meios de Comunicação: As redes sociais e as reuniões de alinhamento são utilizadas, mas a supervisora do Senar e o tecnólogo ambiental sugerem que a comunicação poderia ser mais frequente e estratégica.	A comunicação é um ponto de melhoria crucial. A falta de uma comunicação proativa contribui para o baixo engajamento e o distanciamento de cooperados mais novos e de outras regiões.
Confiança e Ética	- Relação com Clientes: A supervisora do Senar relata que a confiança é total, a ponto de recomendar a UNITEC a outras pessoas. Ela percebe a ética e a preocupação da cooperativa com a qualidade do serviço. Relação com Cooperados: O agrônomo fundador afirma que a confiança na cooperativa é tão grande que os cooperados se sentem seguros em seu trabalho e não questionam a gestão.	A confiança é um dos principais ativos da UNITEC. Ela é construída sobre uma base de transparência e de um histórico de segurança financeira para os cooperados.
Sucessão e Liderança	- Gestão: O agrônomo fundador relata que a gestão é feita por cooperados que também atuam em campo. Ele e a coordenadora de marketing apontam para a dificuldade de encontrar novos líderes. Desafios: A personalização da gestão, centrada em poucos líderes, é um ponto de atenção para a sustentabilidade de longo prazo da cooperativa.	A UNITEC precisa formalizar um plano de sucessão e um programa de desenvolvimento de liderança para garantir a continuidade da gestão e evitar a concentração de poder.
Regulamentação e Compliance	- Garantia de Pagamentos: O agrônomo fundador e a enfermeira relatam que a UNITEC garante o pagamento dos cooperados, mesmo que o cliente atrase. Isso demonstra um compromisso com o compliance e a estabilidade financeira dos membros. Legalidade: A advogada menciona que a UNITEC está em conformidade com as normas legais e fiscais, o que traz segurança para o trabalho autônomo dos cooperados.	O compliance é um dos pontos fortes da UNITEC, o que a torna um refúgio seguro para profissionais autônomos.

4.2.4 Indicadores que governam: Park e Jang (2021) e o Enfoques na Agência na Cooperativa

A análise da aplicação dos indicadores ESG na UNITEC, inspirada no modelo de Park e Jang (2021), evidencia um cenário marcado por avanços significativos e desafios estruturais. No pilar Ambiental, observa-se a presença de práticas descentralizadas e iniciativas individuais de cooperados, especialmente no uso racional de insumos e na adoção da energia solar, ainda que falte uma política formal de gestão ambiental. No pilar Social, destaca-se a dimensão mais consolidada da cooperativa, expressa pelo apoio financeiro e burocrático aos associados, estímulo contínuo à capacitação profissional e articulação com parceiros estratégicos, como o Senar, embora persista a necessidade de ampliar os espaços de integração e fortalecimento do sentimento de pertencimento.

Já no pilar Governança, a UNITEC se sobressai pela transparência em Assembleias e pela confiança entre gestão e cooperados, mas enfrenta entraves relacionados à comunicação proativa e à sucessão da liderança, ainda concentrada nos fundadores. Assim, a análise demonstra que, embora a cooperativa já incorpore práticas alinhadas ao ESG, é essencial avançar na formalização de políticas e no fortalecimento institucional para garantir a sustentabilidade de longo prazo.

O modelo proposto por Park e Jang (2021) constitui um referencial importante para a análise de indicadores ESG, especialmente porque sistematiza dimensões que permitem avaliar a sustentabilidade de organizações de diferentes setores. Ao aplicá-lo ao contexto da cooperativa UNITEC, observa-se que a aderência varia entre os pilares, sendo mais robusta nos eixos Social (S) e Governança (G), enquanto o eixo Ambiental (E) apresenta fragilidades, mas também oportunidades de desenvolvimento.

Na dimensão Ambiental, Park e Jang (2021) destacam indicadores como uso racional de recursos naturais, gestão de resíduos, redução de emissões e investimento em energias renováveis. Na UNITEC, as entrevistas revelaram que essas práticas não estão formalizadas em políticas institucionais, mas sim dispersas entre iniciativas individuais de cooperados. O tecnólogo ambiental e o agrônomo fundador, por exemplo, mencionam a orientação para o uso racional de insumos

agrícolas e o incentivo ao uso da energia solar como práticas frequentes, mas ainda não sistematizadas em programas coletivos.

Essa lacuna é consistente com o que afirmam Kotschenreuther *et al.* (2021), segundo os quais as organizações em estágio inicial de adoção de ESG tendem a priorizar aspectos sociais e de governança, relegando o ambiental a iniciativas pontuais. Contudo, como aponta Sachs (2015), a integração de políticas ambientais é fundamental para ampliar a legitimidade social e a vantagem competitiva em mercados cada vez mais sensíveis às práticas de sustentabilidade. Assim, o eixo ambiental da UNITEC se apresenta não como uma fraqueza isolada, mas como um campo estratégico para inovação e fortalecimento institucional.

A dimensão Social é o núcleo mais consolidado na UNITEC, refletindo sua identidade como cooperativa de serviços voltada ao apoio de profissionais autônomos. Para Park e Jang (2021), indicadores sociais englobam o respeito a direitos, o bem-estar organizacional, a capacitação e a relação com a comunidade. Nesse sentido, a UNITEC se alinha fortemente ao modelo, oferecendo apoio burocrático e financeiro, como a emissão de notas fiscais e a antecipação de pagamentos, garantindo segurança aos cooperados.

Esse suporte pode ser interpretado sob a ótica do capital social de Putnam (2000), que ressalta a importância das redes de confiança e cooperação como fundamento para o desenvolvimento coletivo. Além disso, o incentivo à capacitação e à educação dos membros aproxima-se da teoria do capital humano de Becker (1993), segundo a qual o investimento em educação aumenta a produtividade, a inovação e a competitividade organizacional.

Outro ponto relevante é a relação com parceiros institucionais, como o Senar, que reforça a dimensão social da cooperativa ao garantir credibilidade e impacto positivo no território. Essa prática dialoga com a Teoria dos Stakeholders de Freeman (1984), que enfatiza a necessidade de criação de valor para todos os públicos de interesse, e não apenas para os membros diretos.

Apesar dos avanços, as entrevistas também revelaram uma oportunidade de melhoria: a criação de fóruns e eventos de integração para estimular a colaboração entre áreas distintas. Essa lacuna aponta para a necessidade de fortalecimento do

sentimento de pertencimento, o que é essencial para a sustentabilidade social de longo prazo (Mowday; Porter; Steers, 1982).

A Governança é outro pilar fortemente presente na UNITEC. Park e Jang (2021) destacam a importância da transparência, da prestação de contas, da ética e da sucessão de lideranças como indicadores-chave. Nas entrevistas, gestores e cooperados destacaram que a prestação de contas ocorre de forma clara e detalhada nas assembleias, o que gera confiança e credibilidade. Essa prática se alinha ao que defendem Cruz e Lima (2022), para quem a transparência e a confiança mútua são elementos centrais para a legitimidade das cooperativas.

Além disso, a governança da UNITEC é marcada por sua gestão híbrida, formada por profissionais que também são prestadores de serviço, o que gera proximidade com a realidade dos cooperados. Essa configuração reduz a distância entre gestão e base associativa, favorecendo a empatia e a resolução de problemas práticos. No entanto, surgem desafios relacionados à baixa participação de cooperados nas Assembleias e à comunicação reativa, que limita o engajamento de novos membros. Essa situação pode ser analisada pela lente da Teoria da Agência (Jensen; Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989), que aponta os dilemas de alinhamento de interesses entre gestores e proprietários em contextos cooperativos.

Outro desafio apontado foi a sucessão da liderança, ainda muito centrada nos fundadores, o que, embora garanta segurança no curto prazo, representa um risco à continuidade em longo prazo. Nesse sentido, conforme defendem Andrade e Rossetti (2017), a sucessão planejada e o fortalecimento da cultura de governança são fundamentais para a resiliência das organizações cooperativas.

A aplicação do modelo de Park e Jang (2021) à realidade da UNITEC permite concluir que a cooperativa apresenta forte aderência às dimensões Social e Governança, já incorporadas em sua rotina organizacional, enquanto o eixo Ambiental configura-se como uma oportunidade de crescimento estratégico. Essa análise reforça a importância do ESG como instrumento de fortalecimento das cooperativas do ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, não apenas como mecanismo de legitimação social, mas como diferencial competitivo e vetor de desenvolvimento sustentável.

Quadro 8 - Modelo de Park e Jang (2021) aplicado à UNITEC

Dimensão ESG	Indicadores segundo Park & Jang (2021)	Situação na UNITEC (ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços)
Ambiental (E)	<ul style="list-style-type: none"> - Uso racional de recursos (energia, água, insumos). - Redução de emissões e gestão de resíduos. - Investimento em energias renováveis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Práticas ambientais descentralizadas, conduzidas por iniciativa individual de cooperados. - Ações pontuais em uso racional de insumos e incentivo à energia solar. - Ausência de plano formal de gestão ambiental.
Social (S)	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia de direitos trabalhistas e bem-estar. - Relacionamento com a comunidade. - Capacitação e diversidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pilar mais forte: apoio burocrático e financeiro aos cooperados. - Incentivo à capacitação (pós-graduação, mestrado). - Relações sólidas com parceiros (ex.: Senar). - Oportunidade: criar mais fóruns de integração e troca de conhecimento.
Governança (G)	<ul style="list-style-type: none"> - Transparência e prestação de contas. - Estrutura de liderança independente e sucessão. - Ética, compliance e gestão de riscos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte transparência nas assembleias e prestação de contas - Confiança mútua entre gestão e cooperados. - Comunicação ainda reativa, baixa participação de novos cooperados - Desafio na sucessão da liderança, muito centrada nos fundadores.

Fonte: Autora (2025)

Em suma, a aplicação do modelo de Park e Jang (2021) à Cooperativa UNITEC evidencia uma trajetória consistente em Social e Governança — sustentada por apoio aos cooperados, qualificação contínua, parcerias estratégicas e transparência —, ao mesmo tempo em que revela no pilar Ambiental um campo prioritário para institucionalização de políticas, metas e indicadores.

Diante dessa análise a partir do modelo de Park e Jang (2021), a teoria de Agência pode auxiliar na consolidação da sustentabilidade de longo prazo requer transformar práticas dispersas em programas coletivos (gestão de resíduos, eficiência de recursos, energias renováveis), fortalecer mecanismos de controle e integridade, ampliar a comunicação proativa e planejar a sucessão de lideranças, preservando o capital social e a participação democrática.

Ao alinhar esses avanços aos critérios ESG, a UNITEC tende a aumentar sua legitimidade, reduzir riscos, ampliar a competitividade e intensificar sua contribuição ao desenvolvimento regional sustentável, convertendo ativos relacionais em maturidade institucional e resultados mensuráveis.

A Teoria da Agência auxilia a entender por que cooperativas do RTBS, como a UNITEC, precisam de regras simples e claras para que quem decide no dia a dia (agentes) puxe na mesma direção de quem delega as decisões (principais). Em contextos nos quais cooperados, dirigentes e conselhos acumulam papéis distintos, surgem assimetrias de informação, risco moral e seleção adversa: quem opera sabe mais do que a base, pode adiar más notícias ou priorizar agendas próprias, e processos de escolha podem ser falhos por falta de informação (Jensen; Meckling, 1976; Fama; Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989; Akerlof, 1970). O resultado são custos de agência: tempo, energia e recursos gastos para monitorar, alinhar e corrigir rumos.

A adoção de políticas de integridade, com regras objetivas sobre conflitos de interesse, canais de consulta e denúncia, e procedimentos de apuração, reduz assimetrias e desestimula comportamentos oportunistas ao elevar a previsibilidade e a consequência das decisões. Do mesmo modo, relatórios periódicos com indicadores-chave — cobrindo finanças, pessoas, comunidade, meio ambiente e governança — e um boletim de transparência regular aproximam informação da base e diminuem custos de monitoramento (IBGC, 2023; OECD, 2023).

Em termos de agência, mais informações confiáveis e tempestivas significam menos espaço para risco moral e menor “perda residual” entre o que a base espera e o que a gestão entrega (Eisenhardt, 1989). Nesse sentido a transparência e a comunicação funcionam como mecanismos de mitigação do risco moral, um processo que permite reduzir as oportunidades de uma gestão desalinhada em relação aos interesses do quadro de sócios. Já a perda residual se refere à diferença entre o resultado ótimo esperado pelos membros e o resultado efetivamente alcançado pela gestão.

A participação informada também é um mecanismo central de alinhamento. Assembleias híbridas, materiais explicativos prévios em linguagem direta e prazos claros para divulgação de atas tornam o processo decisório mais acessível, ampliando o controle difuso exercido pelos cooperados sobre os agentes (ACI, 2023; IBGC, 2023). Significa quando as metas são combinadas de antemão e comunicadas de forma compreensível, os incentivos se tornam mais nítidos e o engajamento aumenta, o que reduz custos de agência associados a disputas recorrentes e a correções de rumo tardias (Jensen; Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

Por fim, sucessão planejada e formação de novas lideranças tratam um foco clássico de risco de agência: a dependência excessiva de poucas pessoas com grande poder informacional. Mapear funções críticas, instituir rodízios responsáveis e criar trilhas de formação gera redundância saudável de competências, reduz personalismos e protege a continuidade das regras do jogo, mesmo com trocas de comando (Andrade; Rossetti, 2017; IBGC, 2023).

Em síntese, ao combinar integridade, mensuração, participação e sucessão, a cooperativa transforma confiança pessoal em confiança institucional, diminuindo assimetrias, alinhando incentivos e reduzindo custos de agência — com efeitos diretos sobre legitimidade, eficiência e sustentabilidade no longo prazo.

4.3 ESG EM AÇÃO: COMO OS OBJETIVOS DA PESQUISA FORAM ATENDIDOS

A análise da UNITEC, uma cooperativa do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, evidencia que, embora não possua um plano formal de ESG, já apresenta práticas que se alinham, de maneira orgânica, a esse modelo de sustentabilidade. Seu diferencial, em relação a cooperativas agropecuárias ou de crédito, está na rede de profissionais autônomos, que configura uma estrutura flexível e diversa, mas que ao mesmo tempo exige da governança mecanismos específicos de integração e fortalecimento institucional.

De acordo com Sarturi e Andion (2021), o caráter social é intrínseco às cooperativas, mas a consolidação de indicadores ESG demanda também a formalização de políticas ambientais e a ampliação da governança participativa. Nesse sentido, a UNITEC se encontra em um estágio de transição, no qual práticas espontâneas já indicam uma cultura de sustentabilidade, mas carecem de sistematização para que sejam mensuradas e comunicadas.

O pilar da governança se apresenta como um dos mais fortes na UNITEC. A cooperativa se destaca pela transparência financeira, evidenciada na prestação de contas em assembleias, o que gera confiança entre cooperados e parceiros. Essa prática está em consonância com a literatura, que ressalta a governança como

elemento essencial de legitimidade em organizações cooperativas (Cruz; Lima, 2022; Cornforth, 2004).

Outro ponto relevante é a gestão híbrida, em que os dirigentes também atuam como prestadores de serviço. Essa configuração gera empatia e proximidade, reduzindo assimetrias de informação e atendendo a questões clássicas da Teoria da Agência (Jensen; Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Contudo, a pesquisa também revelou o desafio do baixo engajamento de parte dos cooperados, especialmente dos mais novos, que enxergam a UNITEC apenas como uma prestadora de serviços burocráticos. Essa lacuna confirma a análise de Schiehl e Kolk (2022), que destacam a importância de mecanismos de comunicação proativa e de engajamento para consolidar a governança sustentável.

O pilar Social representa o eixo mais estruturado da UNITEC, em consonância com Carroll (1999), que define a responsabilidade social como parte estratégica do modelo de negócios, e com Campos (2020), que reforça o papel das cooperativas na inclusão social e no desenvolvimento regional.

A UNITEC apoia seus cooperados com serviços burocráticos e financeiros, garantindo maior segurança no trabalho autônomo, além de incentivar a capacitação e o desenvolvimento humano. Esse conjunto de práticas confirma a ideia de valor social compartilhado (Porter; Kramer, 2011), na medida em que amplia oportunidades individuais ao mesmo tempo em que fortalece o coletivo.

Ainda assim, os depoimentos apontam a necessidade de maior integração entre os cooperados, o que abre espaço para fóruns, eventos e programas de colaboração interprofissional. Essa prática não apenas reforçaria o sentimento de pertencimento, mas também ampliaria a inovação e a legitimidade da cooperativa, como destaca Bialoskorski Neto (2021).

A dimensão Ambiental é a mais incipiente, sendo marcada por práticas individuais de alguns cooperados, como o uso racional de insumos agrícolas, incentivo à energia solar e redução de papel com a digitalização de processos. Tais ações, ainda que relevantes, não configuram uma política institucional.

Estudos de Park e Jang (2021) demonstram que em organizações que iniciam o processo de adoção de ESG, a dimensão ambiental é frequentemente relegada a um papel secundário. Contudo, como defendem Kotschenreuther *et al.* (2021), a formalização de indicadores ambientais em cooperativas não apenas fortalece sua legitimidade social, mas também gera vantagens competitivas em um mercado cada vez mais sensível à sustentabilidade.

Assim, a UNITEC apresenta consciência ambiental difusa, mas precisa avançar na criação de um plano de gestão ambiental, com indicadores de desempenho, treinamentos e comunicação estruturada ao mercado.

Quadro 9 - Síntese do Objetivo Geral da Pesquisa

Aspectos analisados	Resultados identificados na UNITEC	Síntese crítica
Práticas existentes	A cooperativa já desenvolve ações alinhadas aos pilares Social (apoio aos cooperados, capacitação, parcerias institucionais) e Governança (transparência, confiança mútua, assembleias ativas).	A UNITEC já opera com práticas convergentes aos parâmetros ESG, ainda que muitas sejam informais.
Fragilidades	Ausência de formalização de políticas e indicadores, especialmente na dimensão Ambiental, onde predominam iniciativas individuais e pontuais.	A dimensão ambiental é o principal desafio e, ao mesmo tempo, oportunidade para avanço estratégico.
Potencial de desenvolvimento	A cooperativa apresenta capacidade de liderança regional, e ao adotar os indicadores ESG que sistematize práticas, fortaleça a participação dos cooperados e integre ações sustentáveis.	Consolidar indicadores permitirá maior visibilidade, mensuração e impacto das práticas da UNITEC.
Síntese do alcance do objetivo geral	A pesquisa verificou e analisou a presença dos indicadores ESG no contexto da UNITEC, confirmando avanços e apontando lacunas.	O objetivo geral foi atingido: a cooperativa pratica princípios de sustentabilidade, mas precisa avançar na mensuração, comunicação e integração estratégica.

Fonte: Autora (2025)

Dessa forma, a pesquisa atinge o objetivo geral ao verificar e analisar os indicadores ESG no contexto da UNITEC, confirmando que a cooperativa já pratica em boa parte, aos princípios da sustentabilidade, mas necessita avançar na mensuração, comunicação e integração estratégica de suas ações. Um entendimento que é fortalecido por Elkington (1997), ao apontar a sustentabilidade

organizacional, ao apresentar o equilíbrio entre pessoas, planeta e prosperidade. No caso da UNITEC, os pilares Social e Governança já oferecem uma base sólida, cabendo ao Ambiental ser integrado de maneira formal e estratégica para que a cooperativa se consolide como referência em desenvolvimento sustentável regional.

4.3.1 Analisando as práticas e políticas de sustentabilidade na região de atuação da cooperativa

O primeiro objetivo específico desta pesquisa identifica as práticas e políticas de sustentabilidade desenvolvidas na região de atuação da UNITEC, do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços. As entrevistas realizadas com gestores, cooperados e parceiros institucionais evidenciam que, embora a organização apresente uma ampla gama de ações alinhadas aos princípios da sustentabilidade, a maioria delas decorre de iniciativas individuais e conscientes de seus membros, não formalizadas em políticas institucionais sistematizadas.

Essa característica revela uma sustentabilidade de caráter prático e cotidiano, coerente com a essência do cooperativismo, mas que ainda carece de processos de institucionalização capazes de garantir maior consistência e perenidade. A dimensão ambiental aparece de forma descentralizada e vinculada às práticas dos profissionais cooperados, especialmente agrônomos, engenheiros e tecnólogos ambientais. Entre os indicadores observados, destacam-se:

- **Educação Ambiental:** os cooperados atuam junto aos produtores rurais na difusão de boas práticas de manejo sustentável, como o uso racional da água, do solo e a redução do uso de agrotóxicos, contribuindo para a conscientização e mudança de comportamento na base produtiva.

- **Adoção de Tecnologias Sustentáveis:** foi relatado o incentivo à utilização de fontes de energia limpa, especialmente a energia solar, o que revela a busca por alternativas de baixo impacto ambiental.

- **Digitalização de Processos:** no âmbito interno, a UNITEC adota a digitalização de documentos e a comunicação eletrônica, contribuindo para a redução do consumo de papel.

- **Gestão de Resíduos:** práticas de separação de resíduos foram observadas em eventos e cursos realizados em parceria com instituições como o Senar, ainda que de forma pontual e vinculada a demandas externas.

Essas práticas, embora relevantes, refletem um estágio inicial de maturidade ambiental, onde predominam iniciativas isoladas e de caráter educativo. Conforme Barbieri e Cajazeira (2010), a institucionalização dessas ações em programas e políticas formais é fundamental para transformar iniciativas fragmentadas em estratégias de sustentabilidade robustas.

A dimensão Social constitui o pilar mais consolidado da UNITEC, refletindo diretamente a natureza do cooperativismo e sua ênfase na valorização do capital humano. Os dados apontam práticas significativas relacionadas a indicadores sociais, tais como:

- **Apoio ao cooperado:** a cooperativa funciona como uma rede de proteção social, garantindo aos membros o pagamento de seus serviços, mesmo diante da inadimplência de clientes, o que assegura estabilidade e dignidade no trabalho.

- **Desenvolvimento profissional:** a UNITEC incentiva a capacitação e a formação continuada de seus membros, incluindo o estímulo à realização de pós-graduação e mestrado, aumentando a qualidade técnica dos serviços prestados.

- **Relação com a comunidade:** a cooperativa mantém parcerias estratégicas com instituições locais, como o Senar, além de participar ativamente de conselhos municipais e eventos comunitários.

- **Fortalecimento da coletividade:** a diversidade de formações profissionais promove um ambiente de troca de conhecimentos e experiências, reforçando o senso de pertencimento e solidariedade entre os cooperados.

Essas práticas estão em consonância com o conceito de capital social, desenvolvido por Putnam (2000), no qual redes de confiança e cooperação constituem recursos fundamentais para o desenvolvimento coletivo.

No campo da governança, a UNITEC apresenta práticas consistentes, que sustentam sua legitimidade organizacional e contribuem para sua sustentabilidade de longo prazo. Entre os principais indicadores, destacam-se:

- **Transparência e Prestação de Contas:** as assembleias gerais funcionam como instâncias centrais de *accountability*, nas quais a gestão apresenta detalhadamente as finanças e ações realizadas, reforçando a confiança entre gestão e cooperados.
- **Gestão de Riscos:** a prática de garantir o pagamento aos membros, mesmo diante de atrasos de clientes, evidencia uma governança voltada à segurança econômica, reduzindo incertezas e fortalecendo a credibilidade da cooperativa.

Entretanto, ainda que a governança se destaque positivamente, persistem desafios ligados à centralização da tomada de decisão, concentrada em lideranças fundadoras, e à ausência de instrumentos formais de integridade, como códigos de conduta ou políticas de compliance.

Desta forma, a análise evidencia que a UNITEC desenvolve diversas práticas alinhadas aos pilares do ESG, com maior consolidação nas dimensões Social e Governança, enquanto a dimensão Ambiental permanece em estágio incipiente. Essa configuração demonstra que a cooperativa já contribui de forma concreta para a sustentabilidade em sua região de atuação, mas que necessita avançar na formalização, comunicação e integração estratégica dessas práticas.

Assim, em linha com Park e Jang (2021), reforça-se que a institucionalização de indicadores ESG representa não apenas um diferencial competitivo, mas também um caminho para potencializar a contribuição da cooperativa ao desenvolvimento regional sustentável.

Quadro 10 - Síntese do objetivo específico

Dimensão ESG	Práticas Identificadas	Observações/Análise
Social (S)	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio burocrático e financeiro aos cooperados. - Garantia de pagamento mesmo diante de inadimplência de clientes. - Incentivo à capacitação (cursos, pós-graduação, mestrado). - Parcerias comunitárias (ex.: Senar). - Participação em conselhos municipais e feiras locais. 	Pilar mais consolidado. Reflete a essência do cooperativismo e fortalece o capital humano e social (Bialoskorski Neto, 2012; Putnam, 2000).
Governança (G)	<ul style="list-style-type: none"> - Prestação de contas clara nas assembleias. - Transparência financeira. - Confiança mútua entre gestão e cooperados. - Gestão de riscos financeiros para garantir pagamentos. 	Avanços relevantes em transparência e confiança. Desafio: descentralizar decisões e formalizar instrumentos (ética, sucessão).
Ambiental (E)	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivo ao uso de energia solar. - Digitalização de documentos para reduzir papel. - Orientações técnicas sobre uso racional de água, solo e agrotóxicos. - Separação de resíduos em eventos/cursos. 	Pilar menos estruturado. Práticas descentralizadas e individuais. Necessidade de institucionalizar políticas ambientais coletivas.

Fonte: Autora (2025)

A UNITEC já adota práticas sustentáveis relevantes nos pilares Social e Governança, mas ainda atua de forma descentralizada e informal no Ambiental, evidenciando a necessidade de formalização e institucionalização para ampliar o impacto regional e consolidar sua estratégia de sustentabilidade.

4.3.2. Analisando a relação entre os indicadores ESG e a Sustentabilidade desenvolvidas pela cooperativa

O segundo objetivo específico desta pesquisa analisa a relação entre os indicadores ESG e as práticas sustentáveis desenvolvidas pela UNITEC, do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços. Os dados coletados pelas entrevistas revelam que, ainda que a cooperativa não disponha de um plano formal de sustentabilidade, sua atuação dialoga de maneira significativa com os pilares Social e de Governança, ao passo que a dimensão Ambiental se manifesta de forma descentralizada e pulverizada nas práticas individuais de alguns cooperados.

Segundo Elkington (1997), o conceito de *Triple Bottom Line* estabelece que organizações sustentáveis devem equilibrar simultaneamente as dimensões econômica, social e ambiental. O modelo ESG, por sua vez, representa uma evolução desta lógica, ao organizar a responsabilidade corporativa em três pilares estruturados (Eccles; Ioannou; Serafeim, 2014). No contexto da UNITEC, verifica-se um alinhamento parcial com tais indicadores, caracterizando uma sustentabilidade “em construção”, coerente com os princípios do cooperativismo, mas ainda carente de sistematização e institucionalização.

A dimensão Social constitui o eixo mais consolidado na UNITEC, refletindo a própria natureza do cooperativismo, centrada na valorização do capital humano e no fortalecimento da coletividade (Bialoskorski Neto, 2012; Schneider, 2015). As entrevistas apontam que a cooperativa atua como uma rede de suporte aos profissionais autônomos, garantindo segurança financeira, apoio burocrático e incentivo à formação continuada. Tais práticas se alinham ao entendimento de Sachs (2009), que destaca a equidade social como pilar central do desenvolvimento sustentável.

Além disso, a UNITEC mantém vínculos consistentes com a comunidade, pelas parcerias com instituições como o Senar e participação em conselhos municipais. Essa atuação reforça o conceito de capital social, conforme Putnam (2000), ao ampliar redes de confiança, reciprocidade e cooperação. A diversidade de formações entre os cooperados fortalece a oferta de serviços, ampliando o impacto social da cooperativa para além de seu quadro associativo.

No campo da Governança, a UNITEC apresenta indicadores consistentes de transparência e *accountability*, expressos principalmente nas assembleias gerais e na prestação de contas detalhada aos associados. Essa prática reforça as diretrizes propostas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2022), que considera a prestação de contas e a equidade como princípios básicos de uma governança sólida.

Os depoimentos evidenciam que a confiança mútua entre gestão e cooperados constitui um ativo intangível estratégico, em consonância com Fukuyama (1996), que define a confiança como recurso essencial para organizações comunitárias e de

longo prazo. Contudo, observou-se que a tomada de decisão ainda se concentra fortemente na diretoria e nos fundadores, o que limita a efetiva participação democrática dos cooperados. Esse aspecto representa um desafio recorrente em cooperativas, conforme apontado por Crúzio (2009), e exige maior descentralização e sucessão de lideranças para assegurar a perenidade organizacional.

A dimensão Ambiental é a menos desenvolvida na UNITEC, uma vez que não há políticas formais ou estratégias institucionais estruturadas. As iniciativas identificadas decorrem, em sua maioria, da ação individual dos cooperados, sobretudo ligados às áreas agrícolas, ambientais e de engenharia. Entre as práticas citadas estão: incentivo à energia solar, digitalização de documentos visando redução do uso de papel e orientações técnicas sobre uso racional de insumos agrícolas e químicos.

Conforme Barbieri e Cajazeira (2010), a institucionalização das práticas ambientais é indispensável para que as organizações avancem de ações pontuais para estratégias robustas. A análise das entrevistas revelou que, embora a cooperativa não possua um plano formal de sustentabilidade, sua atuação dialoga de forma significativa com os pilares Social e de Governança, enquanto a dimensão Ambiental ainda aparece de maneira descentralizada, vinculada a práticas individuais dos cooperados, o que demonstra um estágio de desenvolvimento inicial, mas com grande potencial de expansão.

De acordo com Elkington (1997), a sustentabilidade deve ser compreendida pelo conceito de *Triple Bottom Line*, no qual a performance organizacional é medida não apenas pelo resultado econômico, mas também pelos impactos sociais e ambientais. O modelo ESG aprofunda essa lógica, ao estruturar a responsabilidade organizacional em três eixos específicos e integrados (Eccles; Ioannou; Serafeim, 2014). No contexto da UNITEC, o alinhamento parcial com os indicadores ESG revela uma sustentabilidade “em processo de institucionalização”, coerente com os valores do cooperativismo, mas ainda carente de sistematização e de métricas que permitam mensuração e comparabilidade.

A dimensão Social se apresenta como o ponto mais consolidado da UNITEC, refletindo a essência do cooperativismo, que se orienta para a valorização do

trabalho humano, a inclusão social e a solidariedade econômica (Bialoskorski Neto, 2012; Schneider, 2015). As entrevistas evidenciam que a cooperativa cumpre um papel estratégico de rede de suporte aos profissionais autônomos, mitigando riscos financeiros e burocráticos, além de criar condições para o desenvolvimento humano e profissional de seus membros.

Entre os principais indicadores sociais aplicáveis destacam-se:

- Apoio ao Cooperado: A garantia de pagamento aos cooperados, mesmo em situações de inadimplência dos clientes, reforça a segurança financeira e a estabilidade de renda, fator essencial para a dignidade no trabalho.

- Desenvolvimento de Capital Humano: A UNITEC estimula a formação acadêmica e a capacitação técnica, incluindo incentivo a pós-graduação e mestrado, práticas que se alinham à teoria do capital humano de Becker (1993), segundo a qual a educação constitui um investimento com retornos em produtividade e inovação.

- Relações Comunitárias e Parcerias: A manutenção de vínculos com instituições como o Senar, a participação em conselhos municipais e a promoção de cursos comunitários refletem o princípio da preocupação com a comunidade, estabelecido pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2023).

Esse conjunto de práticas dialoga diretamente com o conceito de capital social (Putnam, 2000), ao ampliar as redes de confiança, reciprocidade e cooperação, fortalecendo tanto o coletivo interno quanto as relações externas com a sociedade.

A dimensão da governança revela práticas consistentes, especialmente no que se refere à transparência e *accountability*, expressas nas assembleias e na prestação de contas anual, onde os números são detalhados e discutidos com os cooperados. Essa prática reforça as diretrizes do IBGC (2022), que destaca a transparência, a equidade e a prestação de contas como princípios centrais de uma boa governança corporativa.

Entre os principais indicadores de governança identificados estão:

- Transparência e Prestação de Contas: Assembleias com abertura completa das contas, relatórios claros e espaço para participação.

- Tomada de Decisão: Estrutura participativa, ainda que com forte centralização nos fundadores e na diretoria.

- Gestão de Riscos: Capacidade de absorção de riscos financeiros ao garantir pagamentos aos cooperados, fortalecendo a confiança interna.

Os dados coletados nas entrevistas permitem afirmar que a confiança mútua entre gestão e cooperados constitui um ativo intangível estratégico, em consonância com Fukuyama (1996), que considera a confiança um recurso social fundamental para a estabilidade de organizações coletivas. Entretanto, a excessiva centralização das decisões representa uma fragilidade, pois limita a plena vivência do princípio da gestão democrática e compromete a sucessão de lideranças. Esse é um desafio recorrente em cooperativas, como demonstrado por Crúzio (2009), e aponta para a necessidade de estratégias de formação de novas lideranças e descentralização dos processos decisórios.

A dimensão Ambiental é a menos estruturada na UNITEC, caracterizando-se por iniciativas pontuais e majoritariamente individuais. As práticas relatadas incluem a digitalização de processos administrativos para redução do uso de papel, a orientação técnica sobre uso racional de agrotóxicos e fertilizantes e o incentivo à utilização de energia solar.

Tais ações estão alinhadas a indicadores ambientais como:

- Uso Racional de Recursos Naturais: Redução de insumos e digitalização para eficiência no consumo.

- Educação Ambiental: Disseminação de boas práticas ambientais entre cooperados e clientes.

- Energias Renováveis: Incentivo ao uso da energia solar em propriedades atendidas pelos técnicos cooperados.

Conforme Barbieri e Cajazeira (2010), para que práticas ambientais sejam eficazes, é necessário que passem de iniciativas individuais para políticas organizacionais formalizadas. Nesse sentido, a UNITEC apresenta grande potencial de avanço, podendo estruturar um comitê de sustentabilidade, estabelecer metas de ecoeficiência e alinhar suas práticas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

(ODS), fortalecendo sua legitimidade institucional e ampliando sua vantagem competitiva (Porter; Kramer, 2011).

A análise do Objetivo Específico 2 demonstra que a UNITEC se encontra em uma trajetória de amadurecimento institucional em relação ao ESG. O pilar Social representa seu maior ativo, consolidado em práticas de apoio, capacitação e integração comunitária. A Governança, por sua vez, é marcada pela transparência e confiança, mas enfrenta desafios na sucessão de lideranças e na descentralização das decisões. Já o pilar Ambiental se apresenta como a dimensão mais incipiente, carecendo de políticas formais e sistemáticas, mas com amplo espaço para desenvolvimento.

Quadro 11 - Relação entre Indicadores ESG e as Práticas da UNITEC

Dimensão ESG	Indicadores-chave	Práticas da UNITEC	Fragilidades Identificadas	Oportunidades de Avanço
Social (S)	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio ao cooperado - Desenvolvimento de capital humano - Relações comunitárias 	<ul style="list-style-type: none"> - Rede de suporte financeiro e burocrático - Garantia de pagamento aos cooperados - Incentivo à formação continuada (pós-graduação, mestrado) - Parcerias com SENAR e participação em conselhos municipais 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de relatórios de impacto social - Ações comunitárias ainda pontuais 	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturar programas de extensão comunitária - Formalizar relatórios sociais periódicos - Ampliar fóruns de integração e troca de conhecimento
Governança (G)	<ul style="list-style-type: none"> - Transparência e prestação de contas - Tomada de decisão democrática - Gestão de riscos 	<ul style="list-style-type: none"> - Assembleias abertas e prestação de contas detalhada - Cultura de confiança entre cooperados e diretoria - Capacidade de absorver riscos financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa participação de parte dos cooperados - Centralização de decisões na diretoria/fundadores - Ausência de plano de sucessão 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular maior engajamento dos cooperados - Implementar estratégias de sucessão de lideranças - Incorporar relatórios de sustentabilidade ao processo decisório
Ambiental (E)	<ul style="list-style-type: none"> - Uso racional de recursos naturais - Educação ambiental - Energias renováveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalização de documentos para redução de papel - Orientações técnicas sobre uso de insumos agrícolas - Incentivo à adoção de energia solar 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de política ambiental formal - Iniciativas individuais e descentralizadas - Falta de indicadores de desempenho ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar comitê de sustentabilidade - Formalizar práticas ambientais em políticas institucionais - Estabelecer m

Em consonância com Park e Jang (2021), que destacam a relevância da institucionalização de indicadores ESG em cooperativas para a construção de modelos sustentáveis, pode-se afirmar que a UNITEC possui bases sólidas para avançar. O fortalecimento de suas práticas dependerá da sistematização de políticas formais, da criação de indicadores de mensuração e da comunicação transparente de seus resultados, garantindo não apenas maior impacto social e ambiental, mas também o fortalecimento de sua posição estratégica no cenário regional.

4.3.3 Modelo de indicadores ESG para fortalecer o desenvolvimento sustentável no contexto da UNITEC

A incorporação de indicadores ESG em cooperativa uma cooperativa do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços é um passo essencial para fortalecer o desenvolvimento sustentável, tanto no nível organizacional, quanto no regional. No caso da UNITEC, o estudo revelou práticas já consolidadas nos pilares Social e Governança, mas fragilidades na dimensão Ambiental. A partir dessa análise, torna-se possível propor um modelo de indicadores adaptado à realidade cooperativa, que valorize suas especificidades e que, ao mesmo tempo, responda às exigências contemporâneas de sustentabilidade.

Segundo Porter e Kramer (2011), o fortalecimento de organizações no século XXI exige a criação de valor compartilhado, em que o impacto social e ambiental se torna parte integrante da estratégia de negócios. No caso das cooperativas, essa lógica já está embutida em sua identidade, mas precisa ser traduzida em indicadores formais que permitam medir, comunicar e aprimorar suas práticas (Sarturi; Andion, 2021).

Além disso, Schiehl e Kolk (2022) destacam que a adoção de métricas ESG em organizações de economia solidária e cooperativas é um processo incremental: começa com ações espontâneas e não formalizadas, mas tende a se fortalecer na medida em que são criados mecanismos de monitoramento e transparência. Essa visão reforça a necessidade de transformar o que a UNITEC já realiza de forma orgânica em políticas estruturadas e reportáveis, como defendem também Kotschenreuther *et al.* (2021).

No campo da Governança, estudos como os de Cruz e Lima (2022) e Cornforth (2004) reforçam que a legitimidade cooperativa depende da participação ativa dos membros, da transparência e da confiança mútua. Já no pilar social, autores como Carroll (1999) e Campos (2020) apontam que a responsabilidade social é estratégica para o fortalecimento da comunidade e da base associativa.

O terceiro objetivo específico desta pesquisa consistiu em perspectivar um modelo de indicadores ESG para fortalecer o desenvolvimento sustentável no contexto das cooperativas do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, tomando como estudo de caso a Cooperativa UNITEC. Para tanto, foi necessário realizar uma análise sistemática das práticas da organização, identificando as lacunas existentes em cada pilar (Ambiental, Social e Governança) e, a partir disso, propor indicadores que dialogassem com a realidade da cooperativa e com a literatura especializada.

Segundo Elkington (1997), a sustentabilidade deve ser compreendida a partir do Triple Bottom Line, que integra os aspectos econômico, social e ambiental. O modelo ESG, como destacam Eccles, Ioannou e Serafeim (2014), aprofunda esse conceito ao organizar a responsabilidade organizacional em três dimensões estruturadas: Ambiental, Social e de Governança. No âmbito das cooperativas, Park e Jang (2021) reforçam que a institucionalização desses indicadores permite alinhar práticas já existentes com estratégias sustentáveis de longo prazo, garantindo legitimidade, competitividade e impacto social.

A análise das entrevistas revelou que, embora a UNITEC possua práticas relevantes, estas ainda carecem de formalização e sistematização. No pilar Social, evidenciou-se a força das práticas de apoio burocrático e financeiro, bem como o incentivo à capacitação, mas observou-se a ausência de mecanismos que reforcem o senso de pertencimento e promovam maior integração entre os cooperados.

No pilar de Governança, verificou-se transparência e prestação de contas como pontos fortes, em consonância com o que defende o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2022), mas com limitações na participação democrática e na sucessão de lideranças. Por fim, no pilar Ambiental, identificaram-se iniciativas individuais (como digitalização de processos, incentivo à energia solar e

orientações sobre uso racional de insumos), porém não existe ainda uma política institucional que as articule de forma estratégica e mensurável.

Conforme Barbieri e Cajazeira (2010), práticas ambientais fragmentadas tendem a perder efetividade se não forem institucionalizadas em políticas e acompanhadas de indicadores de desempenho. Da mesma forma, Fukuyama (1996) destaca que a confiança mútua em contextos comunitários, embora seja um ativo intangível relevante, precisa ser complementada por mecanismos de governança estruturada, capazes de assegurar continuidade e legitimidade.

Assim, a proposição de um modelo adaptado de indicadores ESG busca consolidar avanços já conquistados, preencher lacunas e criar bases para o fortalecimento institucional da UNITEC.

Quadro 12 - Resumo – Lacunas, Proposições e Impactos

Pilar ESG	Lacunas Identificadas	Indicadores/Proposições	Impactos Esperados
Social (S)	Ausência de senso de pertencimento; comunicação pouco estruturada	- Criação de fóruns de integração entre cooperados - Programas formais de apoio e desenvolvimento profissional	Maior engajamento, fortalecimento do capital humano e social, impacto comunitário ampliado
Governança (G)	Participação limitada dos cooperados; ausência de plano de sucessão	- Plano de comunicação proativo - Programa de sucessão de lideranças	Governança democrática, continuidade institucional, maior legitimidade e confiança
Ambiental (E)	Práticas descentralizadas, individuais e não formalizadas	- Criação de um Comitê de Sustentabilidade - Formalização de políticas ambientais (gestão de resíduos, ecoeficiência, energias renováveis)	Institucionalização das práticas ambientais, vantagem competitiva e alinhamento aos ODS

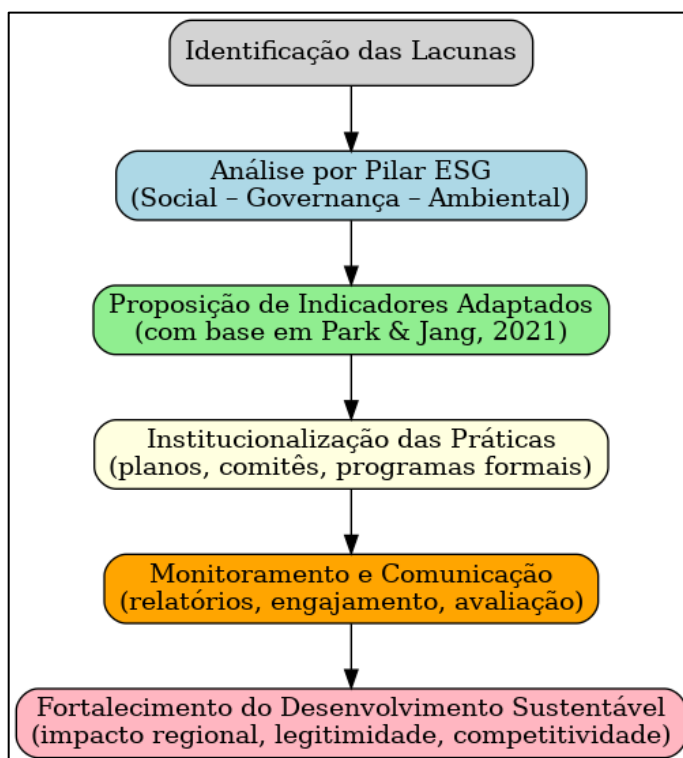
Fonte: Autora (2025)

O modelo aqui proposto parte de três movimentos: (i) fortalecer práticas sociais por meio da criação de fóruns de integração, programas formais de apoio e desenvolvimento humano; (ii) aprimorar a governança com a adoção de um plano de comunicação proativo e a criação de um programa de sucessão de lideranças; e (iii) institucionalizar a dimensão ambiental, com a formação de um comitê de sustentabilidade e a formalização das práticas ambientais já existentes em políticas organizacionais.

Dessa forma, a UNITEC poderá avançar de um estágio de sustentabilidade “em construção” para um modelo consolidado, alinhado às recomendações de Park e Jang (2021) e em conformidade com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Apresenta-se a figura 8 com o fluxograma que ilustra o processo de construção do modelo ESG na UNITEC:

Figura 8 - Fluxograma – Construção do Modelo ESG na UNITEC



Fonte: Autora (2025)

A partir da figura 7, apresenta-se o fluxograma sintetiza o caminho propositivo desta pesquisa: parte-se da identificação das lacunas, avança-se para a análise por pilar ESG (Social, Governança e Ambiental) e, a partir daí, formula-se a proposição de indicadores adaptados com base em Park & Jang (2021). Na sequência, esses indicadores são convertidos em institucionalização de práticas (planos, comitês e programas formais), o que viabiliza monitoramento e comunicação contínuos (relatórios, engajamento e avaliação).

A conexão culmina no fortalecimento do desenvolvimento sustentável — maior impacto regional, legitimidade e competitividade. Em termos analíticos, a figura

traduz o movimento do diagnóstico à execução, ancorado em materialidade, verificação e prestação de contas; ao mesmo tempo, operacionaliza a Teoria da Agência ao explicitar papéis, metas e mecanismos de controle, reduzindo assimetrias de informação e risco moral. Trata-se, portanto, de um roteiro replicável que transforma princípios ESG em rotinas de gestão capazes de produzir resultados consistentes no tempo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresenta grau de originalidade acadêmica e exclusividade temática, especialmente por concentrar-se na aplicação dos indicadores ESG (Ambiental, Social e Governança) em uma cooperativa do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços — segmento ainda pouco explorado na literatura brasileira e internacional. A maioria dos trabalhos sobre ESG está voltada a empresas de capital aberto ou a grandes cooperativas agroindustriais e de crédito, o que torna o recorte desta pesquisa altamente inovador.

Esse recorte contribui para preencher uma lacuna importante: enquanto a literatura dominante examina ESG em estruturas empresariais com propriedade e controle relativamente definidos, as cooperativas de trabalho operam em arranjos multi-principal/multiagente, nos quais a separação entre iniciação/implementação e ratificação/monitoramento é mais difusa (Fama; Jensen, 1983).

Ao deslocar o foco para esse contexto, a tese testa a transferibilidade dos mecanismos ESG quando a legitimidade deriva, sobretudo, de participação democrática e prestação de contas entre pares — um terreno onde custos de agência (assimetria informacional, risco moral, perda residual) assumem formas específicas (Jensen; Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989).

Além do objeto de estudo pouco explorado, a abordagem metodológica adotada também confere exclusividade à investigação. O estudo propõe uma análise dos indicadores ESG sob a ótica da Teoria da Agência (Jensen; Meckling, 1976), permitindo compreender de forma aprofundada as relações entre cooperados (principais) e gestores (agentes), dentro de um contexto cooperativista democrático. Essa associação teórica ainda é rara, especialmente quando aplicada ao contexto das cooperativas de trabalho.

Metodologicamente, a triangulação entre entrevistas, documentos e observação de indicadores, aliada ao uso dos mesmos e à busca de saturação, confere validade interna e rastreabilidade interpretativa ao processo analítico, reduzindo vieses de confirmação e fortalecendo a coerência entre evidências e categorias (Bardin, 2011; Guest; Bunce; Johnson, 2006).

A leitura integrada ESG — Agência também permite distinguir descrições de prática de mecanismos de alinhamento, deslocando a análise do “o que é feito” para o “por que funciona (ou não)”, algo ainda pouco trabalhado na literatura aplicada a cooperativas de serviços.

A pesquisa é qualitativa e foi estruturada a partir de entrevistas com diferentes atores da cooperativa UNITEC, envolvendo gestores, cooperados, secretárias e uma cliente institucional. As respostas foram analisadas por dimensão (Ambiental, Social e Governança), sendo apresentadas com o apoio de gráficos, quadros interpretativos e matriz SWOT, o que confere profundidade e robustez analítica aos resultados obtidos. A aplicação de ferramentas de diagnóstico ESG específicas ao cotidiano cooperativo representa uma inovação aplicável e replicável.

A opção por analisar cada dimensão à luz da materialidade — isto é, por indicadores que realmente importam para o serviço e o território — alinha-se às diretrizes contemporâneas de relato (Gri, 2021; Ifrs Foundation, 2023; Efrag, 2023) e responde a críticas sobre “lei de Goodhart” (quando a métrica vira o objetivo e perde poder informativo) em tarefas multipropósito (Kotsantonis; Pinney; Serafeim, 2016; Holmström; Milgrom, 1991). Com isso, o estudo evita o “*checklist* reputacional” e prioriza contratos de gestão observáveis (metas, responsáveis, prazos, orçamento e verificação).

O estudo também está alinhado com as diretrizes contemporâneas da sustentabilidade, em especial os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 (ONU) e as práticas ESG exigidas por investidores, governos e sociedade civil. Nesse sentido, sua contribuição extrapola o campo teórico e avança para a aplicabilidade prática no ambiente organizacional cooperativo, com potencial para ser utilizado como modelo de autodiagnóstico para outras cooperativas brasileiras.

Ao vincular metas a orçamento e decisões operacionais, a tese responde ao risco de decoupling (desacoplamento entre discurso e prática) amplamente documentado em estudos de sustentabilidade (Delmas; Burbano, 2011). A ênfase em *accountability* explicativa (Eccles; Krzus, 2018) — que registra *trade-offs* e

racionalidade decisória, não apenas números — reforça a legitimidade e cria uma trilha de aprendizado institucional.

Portanto, a presente pesquisa demonstra forte caráter de exclusividade acadêmica, tanto pelo objeto inédito quanto pelo aporte teórico e metodológico empregado, contribuindo de maneira significativa para o avanço do conhecimento nas áreas de gestão sustentável, cooperativismo e governança organizacional.

Em termos de generalização analítica, o caso UNITEC opera como um “laboratório institucional” do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços: os pacotes de governança (auditoria + código de ética + SLA de reporting + avaliação 360° + política de sucessão), a arquitetura de incentivos (rateio híbrido com qualidade/ complexidade) e o regime ambiental (metas SMART + auditorias + relato) constituem artefatos replicáveis que outras cooperativas podem adaptar por analogia.

Para tanto a pesquisa contribui de maneira significativa para o fortalecimento do desenvolvimento regional ao oferecer um diagnóstico aprofundado e contextualizado sobre a aplicação de práticas ESG e mecanismos de governança em uma cooperativa do ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços. A análise do caso da cooperativa UNITEC, localizada em Três de Maio/RS, possibilita compreender como organizações de base territorial podem se tornar agentes de transformação econômica, social e ambiental em suas regiões.

As cooperativas, por sua natureza coletiva e democrática, exercem papel estratégico no desenvolvimento local, ao promoverem a inclusão produtiva, a geração de renda, a valorização das identidades regionais e a distribuição mais equitativa de recursos. Conforme aponta Singer (2002), o cooperativismo constitui um dos pilares da economia solidária e da democratização das oportunidades econômicas.

Em diálogo com Sachs (2022), os achados sugerem que equidade social, viabilidade econômica e responsabilidade ambiental reforçam-se mutuamente quando amarradas por regras claras e monitoramento por pares (Ostrom, 1990). A institucionalização de práticas ESG, nesses termos, amplia a capacidade adaptativa e a resiliência territorial, ao articular atores e reduzir custos de coordenação.

Ao investigar a aplicação dos indicadores ESG nesse contexto, este estudo fornece subsídios para que gestores públicos, lideranças cooperativas e formuladores de políticas públicas possam reconhecer o potencial transformador das cooperativas enquanto instrumentos de sustentabilidade territorial. A ênfase em práticas voltadas à governança transparente, ao respeito aos direitos sociais e à adoção de ações ambientais, mesmo que incipientes, aponta caminhos para consolidar uma agenda de desenvolvimento ancorada em justiça social, ética e preservação dos recursos naturais.

Sachs (2022) ressalta que o desenvolvimento regional sustentável requer a articulação entre equidade social, viabilidade econômica e responsabilidade ambiental. Nesse sentido, a UNITEC representa um modelo organizacional que, ao integrar práticas ESG e fortalecer sua governança, pode se tornar vetor de inovação, resiliência e dinamismo socioeconômico para o território em que está inserida.

A contribuição prática desta pesquisa também se estende à possibilidade de replicação do modelo de diagnóstico utilizado, incentivando outras cooperativas e organizações do terceiro setor a adotarem indicadores ESG como ferramenta de gestão e transparência. Isso fortalece a capacidade institucional das organizações regionais e amplia sua visibilidade e acesso a parcerias, editais e investimentos orientados à sustentabilidade.

Portanto, o presente estudo contribui de forma concreta para o desenvolvimento regional ao demonstrar como práticas de gestão sustentável e democrática podem gerar impactos positivos duradouros, promovendo transformações que extrapolam os limites organizacionais e se projetam no território como um todo.

Diante de todo o exposto acima as análises realizadas ao longo desta pesquisa permitiram alcançar os objetivos propostos e responder à pergunta central da investigação. Ao verificar a aplicação dos indicadores ESG sob a luz da Teoria da Agência em uma cooperativa do ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, foi possível compreender as potencialidades e limitações dessa organização no que se refere à sustentabilidade e à governança.

Verificou-se que a cooperativa UNITEC apresenta significativa maturidade na dimensão social, associada à valorização humana, capacitação técnica e inserção comunitária. A governança, por sua vez, é marcada pela transparência e participação democrática, mas ainda carece de mecanismos formais como auditorias independentes e códigos de ética. Já a dimensão ambiental mostrou-se menos desenvolvida, embora com iniciativas pontuais como digitalização de processos e uso racional de insumos.

Em termos comparativos, o padrão S forte / G intermediário / E incipiente converge com achados internacionais para organizações de serviços intensivos em conhecimento (Eccles; Ioannou; Serafeim, 2014; Friede; Busch; Bassen, 2015). A principal contribuição aqui é operacional: ao propor indicadores materiais e mecanismos verificáveis, a tese indica como transformar vantagens sociais e bases de governança em ganhos ambientais cumulativos, mitigando *free rider* e decoupling (Alchian; Demsetz, 1972; Delmas; Burbano, 2011).

A partir desse diagnóstico, torna-se evidente que a adoção de práticas ESG pode servir como ferramenta de fortalecimento institucional e de valorização do papel das cooperativas no desenvolvimento regional. A incorporação progressiva de instrumentos formais de controle, políticas ambientais e ações de inclusão permitirá ampliar os impactos positivos gerados pela UNITEC em seu território.

Recomenda-se, portanto:

- A elaboração e institucionalização de uma política ambiental com metas e indicadores específicos;
- A criação de Conselhos Fiscais ativos e de mecanismos formais de auditoria e controle;
- O desenvolvimento de um Código de Ética e Conduta;
- A ampliação das ações voltadas à diversidade e inclusão de grupos vulneráveis.

Tais recomendações derivam diretamente do mecanismo de separação entre decisão e controle (Fama; Jensen, 1983) e do princípio de materialidade e verificabilidade (Gri, 2021; Ifrs, 2023; Efrag, 2023). Em síntese: poucos indicadores

materiais, metas SMART, responsabilidades claras, auditorias periódicas e relato tempestivo reduzem custos de agência e elevam a legitimidade junto aos cooperados e *stakeholders*.

Como toda pesquisa, este estudo possui limitações. A análise foi concentrada em uma única cooperativa, o que pode restringir a generalização dos resultados. Além disso, o enfoque qualitativo, embora aprofundado, não abrangeu aspectos quantitativos que poderiam fortalecer ainda mais os diagnósticos.

Para pesquisas futuras, sugere-se:

- A realização de estudos comparativos entre diferentes ramos do cooperativismo;
- A aplicação do modelo ESG em cooperativas de outras regiões do Brasil;
- A inclusão de análises financeiras e indicadores de impacto socioambiental mensuráveis;
- A avaliação longitudinal da evolução dos indicadores ESG após intervenções estratégicas.

Espera-se que os resultados aqui apresentados possam contribuir para o avanço das práticas sustentáveis no cooperativismo, fortalecendo sua legitimidade, impacto social e alinhamento com os princípios da economia solidária e da sustentabilidade global.

Em síntese, os achados indicam que a utilidade do ESG, no contexto cooperativo analisado, depende da sua tradução em arranjos institucionais capazes de reduzir custos de agência e de sustentar decisões sob incerteza. Ao tornar material o que é estratégico — por meio de metas claras, responsabilidades definidas, prestação de contas tempestiva e verificação independente — a cooperativa converte princípios em rotinas que protegem o propósito, elevam a eficiência e fortalecem a legitimidade perante cooperados e *stakeholders*.

Esse movimento, coerente com a Teoria da Agência, mostra que profissionalizar não descaracteriza o cooperativismo; ao contrário, cria condições para que a participação democrática se traduzia em resultados consistentes no tempo.

Do ponto de vista prático, o estudo oferece um roteiro incremental: consolidar a governança como infraestrutura (código de ética, auditoria, SLA de *reporting*), calibrar incentivos sociais (rateio híbrido com reconhecimento de qualidade/complexidade) e institucionalizar o eixo ambiental por metas e auditorias, vinculadas ao orçamento e às decisões operacionais.

Tais direções, se perseguidas de modo gradual e transparente, tendem a amplificar o impacto regional da cooperativa e a gerar aprendizados transferíveis a outras experiências do ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços. Assim, além de contribuir para a literatura, a pesquisa fornece insumos aplicáveis para gestores, conselhos e formuladores de políticas interessados em alinhar desempenho, equidade e sustentabilidade no cooperativismo brasileiro.

Em relação à literatura, a tese avança em três frentes teóricas pouco exploradas no cooperativismo do ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços. Primeiro, integra o modelo ESG de Park e Jang (2021) à Teoria da Agência Jensen; Meckling, 1976; Fama; Jensen (1983), deslocando o ESG do plano declaratório para o plano operativo ao tratá-lo como infraestrutura de coordenação (metas, verificação, prestação de contas e incentivos), e não como checklist reputacional.

Esse enquadramento resolve uma lacuna recorrente na literatura — a distância entre “práticas ESG” e mecanismos de mitigação de custos de agência — ao propor instrumentos concretos (SLA de reporting, avaliação 360°, comitês, política de sucessão, auditorias, metas SMART) que separam decisão de controle e reduzem assimetria informacional e risco moral (Eisenhardt, 1989; Eccles; Krzus, 2018).

Segundo, adapta a Teoria da Agência para contextos com muitos donos e muitos gestores, como nas cooperativas. Ele junta dois pontos: a dificuldade de medir bem tarefas com vários objetivos ao mesmo tempo (Holmström; Milgrom, 1991) e o risco de “dizer que faz sem, de fato, fazer” — o chamado decoupling/greenwashing (Delmas; Burbano, 2011).

Como resposta, propõe acrescentar à cobrança por números uma “accountability explicativa”: contar, de forma clara, por que certas decisões e quais trocas (trade-offs) foram feitas, para que os indicadores ganhem contexto e sentido. Terceiro, oferece um olhar substantivo sobre materialidade: propõe um

portfólio enxuto de indicadores materiais (E, S e G) e uma disposição de incentivos (rateio híbrido que reconhece qualidade/complexidade e desempenho coletivo) que dialoga com a literatura de contorno em cooperativas (Cook; Chaddad, 2004; Chaddad; Iliopoulos, 2013) e com governança de bens comuns (Ostrom, 1990), preenchendo a lacuna entre princípios normativos e desenho institucional aplicável.

No plano metodológico e aplicado, a contribuição é dupla. De um lado, a tese oferece evidência empírica original em um contexto pouco documentado (cooperativa do RTBS no Noroeste do RS), triangulando entrevistas e análise documental com mesmos analíticos e critérios de saturação, e convertendo achados qualitativos em artefatos transferíveis: um quadro que cruza Park & Jang com Agência para diagnóstico e priorização; um roteiro de governança em “pacotes” (auditoria + 360° + SLA + metas ambientais) com hipóteses testáveis para pesquisas futuras (redução de atraso de reporte, incidentes de conformidade, retrabalho, conflito distributivo).

De outro lado, a tese abre novas perguntas para a agenda quantitativa: como portfólios de métricas materiais e contratos relacionais (Baker; Gibbons; Murphy, 2002) afetam o desempenho no tempo. Em que medida dupla materialidade (Gri, 2021; Ifrs, 2023; Efrag, 2023) e coprodução de regras com os membros elevam legitimidade e reduzem custos de monitoramento.

Ao explicitar caminhos de implementação e vincular metas a orçamento e decisões operacionais, o trabalho avança a literatura do “ESG como discurso” para o “ESG como mecanismo”, oferecendo ao campo um modelo replicável de análise e intervenção em cooperativas, com potencial de generalização analítica para organizações de serviços intensivos em conhecimento.

Em suma, o avanço desta tese está em traduzir teorias em instituições: ao mostrar como ESG e Agência se encontram na prática — em contratos de gestão, métricos materiais, verificação e *accountability* explicativa, o estudo desloca o debate de “o que dizer” para “o que fazer” e com quais salvaguardas, contribuindo de modo substantivo para a gestão sustentável, a governança cooperativa e o desenvolvimento regional.

REFERÊNCIAS

- ACI – ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Identidade Cooperativa**. Bruxelas: ACI, 2023. Disponível em: <https://www.ica.coop>. Acesso em: 07 jun. 2025.
- ACI – ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Identidade Cooperativa**. Disponível em: <https://www.ica.coop>. Acesso em: 10 jun. 2025.
- ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, Information Costs, and Economic Organization. **American Economic Review**, v. 62, n. 5, p. 777-795, 1972.
- ALMEIDA, D. G. de; ZANLUCA, P. R.; MENDES, M. B. Governança cooperativa, ESG e sustentabilidade: um estudo aplicado às cooperativas de serviços. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 17, n. 1, p. 45–61, 2023
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo, Pioneira, 1998.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2017.
- ANUÁRIO COOP. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2023**. Brasília: OCB, 2023.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial**: conceitos, modelos e instrumentos. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, Ricardo Candéa Sá. **Políticas públicas e o desenvolvimento rural sustentável no estado do Ceará**: Estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural e Sustentável) - Universidade Federal do Ceará, Departamento de Economia Agrícola, Fortaleza, 2004.
- BECKER, G. Human Capital: **A Theoretical and Empirical Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1993.
- BELLEN, Hugo Fernando Baungartner. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2a. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BERLINER, Callie; BRIMSON, James. A. **Gerenciamento de custos em indústrias avançadas**: base conceitual CAM-I. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Cooperativas e desenvolvimento sustentável: novas métricas de desempenho. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 17, n. 3, p. 112-129, 2021.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: governança, propriedade e desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativismo e desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 2021.

BIALOSKORSKI NETO, Silvio. **Economia das organizações cooperativas: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2021.

BIRCHALL, J. **Finance in an age of austerity: The power of customer-owned banks**. Cheltenham: Edward Elgar, 2014.

BORSATTO, Ana Luisa; BAGGIO, Daniel Knebel; BRUM, Argemiro Luís. Conceitos e Definições do ESG no Contexto Evolutivo da Sustentabilidade. **Desenvolvimento em Questão**, v. 21, n. 59, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2023.59.13493>. Acessado em 15 maio de 2023

BOSCHMA, R. Proximity and innovation: A critical assessment. **Regional Studies**, v. 39, n. 1, p. 61-74, 2005.

BOSCHMA, Ron. Social Capital and Regional Development: an empirical perspective. **Regional Studies**, v. 39, n. 8, p. 1.051-1.064, 2005.

BRAGA, G. S.; MARTINS, M. R. Cooperativas de trabalho e desenvolvimento regional: experiências e perspectivas no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 57, n. 3, p. 389-408, 2019.

BRANTES, José. **Associativismo e Cooperativismo: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Interciência, 2004.

BRONSTEIN, Michelle Muniz. Levantamento Bibliométrico: Governança Corporativa, Teoria da Agência e Teoria dos Stakeholders no Campo da Administração. **Revista Cadernos de Negócios**, v. 1, n. 1. 2021.

BUARQUE, C. **Cooperativismo e desenvolvimento: caminhos para uma nova sociedade**. São Paulo: Moderna, 2008.

BURANELLO, Renato. **Manual do Direito do Agronegócio**. 2a. ed. São Paulo, SP: Saraiva Educação, 2018.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís; BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin; DEVES, Kelin Regina. Estratégias de gestão de uma cooperativa de crédito resultantes da avaliação econômica e financeira (2013 a 2017). **Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 10, p. 952-977, 11 ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.24302/drd.v10i0.2906>. Acessado em 15 maio de 2023

CAMPOS, André; MELO, Maria Clara. Cooperativas de trabalho: desafios e oportunidades na atualidade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 678-695, 2020.

CAMPOS, Nara; MELO, Giselle. Cooperativismo do trabalho como instrumento de desenvolvimento: desafios e possibilidades. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 2, p. 290–308, 2020.

CARPES, Antonio Maria da Silva; CUNHA, Paulo Roberto da. Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 80-99, 2018.

CARROLL, A. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268–295, 1999.

CARVALHO, Flávio Leonel de; NETO, Sigismundo Bialoskorski. Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulistas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 3, p. 420-437, 2008.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2a. ed. Tradução de Lucia Simonini. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2005.

CORNFORTH, Chris. Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 6, p. 1116–1135, 2012.

CORNFORTH, Chris. The Governance of Co-operatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 1, p. 11-32, 2004.

COSTA, A. L. S.; SOUZA, M. F. O cooperativismo de trabalho como estratégia de resistência socioeconômica. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 18, n. 1, p. 12-28, 2021.

COSTA, Edwaldo; FERREZIN, Nataly Bueno. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. **Revista Alterjor**, v. 24, n. 2, p. 79-95, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v24i2p79-95>. Acessado em 25 de maio de 2023

COSTA, F. M. Cooperativismo e novas formas de organização do trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 5, p. 678-694, 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2010.

CRUZ, A. P. C.; LIMA, V. G. Governança corporativa e teoria da agência em cooperativas: reflexões críticas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 9, n. 2, p. 35-54, 2022.

CRUZ, A.; LIMA, F. Governança e legitimidade em organizações cooperativas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 3, p. 1-19, 2022.

CRUZ, Augusto. **Política e Economia**: o negócio do futuro é ser responsável. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/politica-economia-o-negocio-do-futuroe-ser-responsavel/>. Acesso em: 10 out. 2021.

CRUZ, F. M.; LIMA, G. F. Governança cooperativa e transparência organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 4, p. 1-18, 2022.

CRUZ, Fernanda; LIMA, Gustavo. Governança em cooperativas: entre a legitimidade social e a eficiência organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 3, p. 1-15, 2022.

CRUZ, L. C.; CUNHA, T. S.; MACHADO, C. F. Cooperativas de trabalho no Brasil: desafios e potencialidades frente à precarização das relações laborais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 412-430, 2020.

CRUZ, Marcelo Miguel da; MARTINS, Ricardo Augusto; ASSIS, Felipe Monteiro dos Santos; CRUZ, Ronaldo Gonçalves; PÓVOAS, Marcelo dos Santos; CAIADO, Rodrigo Goyannes Gusmão. Indicators in the context of ESG (Environmental, Social and Governance): a bibliometric study. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 17, 2022. Disponível em: 10.33448/rsd-v11i17.38870. Acessado em 10 out de 2023.

CRÚZIO, H. Cooperativas de trabalho: desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 17, n. 3, p. 45-61, 2021.

DALE, Ann. **At the Edge**: Sustainable Development in the 21st Century. Vancouver: UBC Press, 2006.

DALE, Ann; DUGUID, Fiona; LAMARCA, Melissa Garcia; HOUGH, Peter; TYSON, Petronella; FOON, Rebecca. NEWELL, Robert; HERBERT, Yuill. **Co-operatives and Sustainability**: an investigation into the relationship. Sustainability Solutions Group, Community Research Connections, International Co-operative Alliance, 2013. Disponível em: https://www.ica.coop/sites/default/files/attachments/Sustainability%20Scan%202013-12-17%20EN_0.pdf. Acesso em: 18 nov. 2023.

DANG, R.; BRUNA, M.; HOUANTI, H. Manita, R. Board gender diversity and ESG. **Journal of Applied Accounting Research** 19(4):00-00. DOI:10.1108/JAAR-01-2017-0024. March 2018.

DAROSHKA, Vitali; ALEKSANDROV, Igor; FEDOROVA, Marina; CHEKHOVSKIKH, Iria; OL, Ekaterina; TRUSHKIN, Vyacheslav. Agriculture and ESG Transformation: Domestic and Foreign Experience of Green Agribusiness Finance. In: Beskopylny, A., Shamtsyan, M., Artiukh, V. (eds) **XV International Scientific Conference "INTERAGROMASH 2022"**. INTERAGROMASH 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, v. 575. Springer, Cham, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-031-21219-2_264. Acessado em 10 out. de 2023

DIAS, Genebaldo. **Educação ambiental**: princípios e práticas. 12. ed. São Paulo: Gaia, 2011.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DRUCKER, P. **Desafios da gestão no século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter. **Management Challenges for the 21st Century**. New York: Harper Collins, 1999.

ECCLES, R.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. **The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance**. *Management Science*, v.60, n.11, p.2835–2857, 2014.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M. Teoria da Agência: uma avaliação e revisão. **Revista de Governança Corporativa**, v. 2, n. 1, 2015. DOI: <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v2i1.14>.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ELKINGTON, John. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Oxford: Capstone, 1994.

ELKINGTON, John. **Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism**. New York: Fast Company Press, 2020.

ENSSLIN, Sandra; ENSSLIN, Leonardo; IMLAU, Jhonatan Munaretto; CHAVES, Leonardo. Processo de mapeamento das publicações científicas de um tema: portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho de cooperativas de produção agropecuária. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 52, n. 3, p. 587-608, set. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-20032014000300010>.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of Ownership and Control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.

FERREIRA, M. P.; ALMEIDA, J. E. F.; FONSECA, V. S. ESG e governança corporativa: alinhamentos conceituais e desafios contemporâneos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 32, n. 85, p. 123–139, 2021.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

FRANCO-SANTOS, Monica; KENNERLEY, Mike; MICHELI, Pietro; MARTINEZ, Veronica; MASON, Steve; MARR, Bernard, GRAY, Dina; NEELY, Andrew. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, 2007, v.27, n.8, p.784-801, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570710763778>.

FREZATTI, Fábio; RELVAS, Tatiana R. S.; AGUIAR, Andson B. ESG: integração de objetivos de sustentabilidade na estratégia e nos sistemas de controle gerencial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 6, p. 541–559, 2020. DOI: 10.1590/1982-7849rac2020190210.

FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. **ESG and Financial Performance**: Aggregated Evidence from More Than 2000 Empirical Studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, v.5, n.4, p.210–233, 2015.

FURUBOTN, E. G.; PEAJOVICH, S. The New Institutional Economics. **Economic Inquiry**, v. 16, p. 535–547, 2008.

GANGI, F.; DANIELE, L. M.; VARRONE, N. Corporate governance and ESG performance: Evidence from European listed companies. **Sustainability**, v. 13, n. 2, p. 561, 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, p. 20-29, maio/jun. 1995.

GOHN, M. da G. **Inclusão social e cidadania**: questões da educação e do terceiro setor. São Paulo: Cortez, 2011.

GRZESZCZESZYN, G. Gestão com princípios cooperativos: estudo de caso de uma Cooperativa Agrícola de Grande Porte do Paraná. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 5, 2008, Resende. **Anais...** Resende: SEGeT, 2008.

GUARDABASSIO, Eliana Vileide; PEREIRA, Raquel da Silva; AMORIM, Wilson Aparecido de. Geração de trabalho e renda por meio do cooperativismo. **Journal of Environmental Management and Sustainability**, v. 6, n. 1, p. 40-54, 2017.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 2005.

HANSMAN, H. **The Ownership of Enterprise**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1996.

HENRI, Jean François. Taxonomy of Performance Measurement Systems. *Advances in Management Accounting*, v.17, p. 247-288, 2009.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2022.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **ESG na prática: guia para integração dos fatores ambientais, sociais e de governança na gestão empresarial**. São Paulo: IBGC, 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e Estados: Três de Maio (RS)**. Brasília: IBGE, 2025. PORTAL TURRA. Histórico do Município de Três de Maio. 2023. WIKIPEDIA. Três de Maio (Rio Grande do Sul). Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Tr%C3%AAs_de_Maio. Acesso em: 26 nov. 2025.

INVESTIDOR INSTITUCIONAL. **Fórum Econômico Mundial se compromete com métricas ESG comuns**. 26 jan. 2021. Disponível em: <https://www.investidorinstitucional.com.br/soes/mercados/institucional/35460-foru-24-m-economico-mundial-se-compromete-em-adotar-metricas-esg-comuns.html>. Acesso em: 14 out. 2021.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KHAN, M.; SERAFEIM, G.; YOON, A. **Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality**. *The Accounting Review*, v.91, n.6, p.1697–1724, 2016.

KOTSCHENREUTHER, Martin *et al.* ESG indicators and cooperative legitimacy: Environmental dimension as competitive advantage. *Journal of Sustainable Business*, v. 13, n. 2, p. 85-102, 2021.

LIMA, Gerardo; OLIVEIRA, Francisco; PEREIRA, Cláudia. O Tripé da Sustentabilidade e a Responsabilidade Social Empresarial: avanços e desafios. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, v. 11, n. 3, p. 53-72, 2019.

LOUREIRO, C. F. B. Educação ambiental e a construção de sociedades sustentáveis. *Revista Brasileira de Educação Ambiental*, v. 12, n. 1, p. 19-33, 2017.

LUZ FILHO, Fábio. **Teoria e prática das sociedades cooperativas**. 5a. ed. Rio de Janeiro, RJ: Pongetti, 1961.

MAGALHÃES, A. M.; SILVA, L. G.; CASTRO, R. M. Governança e práticas ESG em cooperativas brasileiras. **Revista de Administração e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 45-62, 2025.

MAGALHÃES, LEONARDO R. *et al.* Cooperativas de trabalho e a sustentabilidade no Brasil: uma análise de práticas e desafios. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 60, n. 3, p. 1-20, 2022.

MAGALHÃES, Patrícia *et al.* Práticas ESG em cooperativas brasileiras: avanços e desafios. **Revista Brasileira de Gestão Sustentável**, v. 12, n. 1, p. 55–72, 2025.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5a. ed. São Paulo: Atlas 2003

MARTINS, Maria de Fátima; CANDIDO, Gesinaldo Ataíde. Índices de desenvolvimento sustentável para localidades: uma proposta metodológica de construção e análise. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo (SP), v. 6, n. 1, p. 03–19, 2012. DOI: 10.24857/rgsa.v6i1.229. Disponível em: <https://rgsa.emnuvens.com.br/rgsa/article/view/229>. Acesso em: 19 nov. 2023.

MARTINS, Roberto Antonio. **The use of performance measurement information as a driver in designing a performance measurement system**. In: Performance Measurement and Management Conference, 3, 2002, Boston. Proceedings...Boston: Performance Measurement Association, 2002.

MAXWELL, J. A. **Qualitative research design: An interactive approach**. 2º ed. Thousand Oaks, CA: Sage. 2005.

MAZZA, Vera Maria de Souza. Cooperativismo e sustentabilidade: um estudo sobre a produção científica na base Web of Science. **Revista de gestão e organizações cooperativas**, v. 1, n. 1, p. 12-22, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043215486>.

MEDEIROS, M. C.; PADILHA, W. Os ciclos de desenvolvimento do cooperativismo agropecuário e o crédito rural no Sudoeste do Paraná. **Geosul**, Florianópolis, v. 29, n. 58, p. 185-204, 2014.

MEDEIROS, Marlon Clovis. **Industrialização e agricultura: o complexo agroindustrial do arroz em Santa Catarina**. Cascavel: Edunioeste, 2006.

MEYER, J.; ALLEN, N. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61–89, 1991.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social teoria, método e criatividade**. 34a ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MOWDAY, R.; PORTER, L.; STEERS, R. **Employee–Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L. Indicadores de Desempenho Organizacional: uso e finalidades nas cooperativas de eletrificação do Brasil. **Revista Contabilidade Vista e Revista**, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, p. 25-41, jan/abr. 2016.

NEDER, Juliana Finageiv. **Estudo dos pilares de ESG-Environmental, Social and Governance no contexto das empresas brasileiras**. 2022 (Projeto de Graduação) – Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

NEVES, Marcos Fava. **Doutor Agro: conheça o setor brasileiro mais admirado no mundo**. São Paulo: Editora Gente, 2012, 126 p.

NICOLAY, Paula. **Cooperativas do agronegócio: benefícios da utilização da Cédula de Produto Rural**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2022.

OLIVEIRA, M. T.; VIEIRA, E. M. Cooperativas de trabalho e autogestão: análise da atuação em serviços de saúde. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 2022.

OLIVEIRA, R. B. Cooperativas educacionais e desenvolvimento local: desafios e perspectivas. **Revista de Educação e Políticas em Debate**, v. 10, n. 1, p. 155-172, 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2023**. Disponível em: <https://anuario.coop.br/brasil/cooperativas:Ramo-Credito.xlsx> (live.com) Acessado em 27 de maio de 2024.

OSTROM, E. **Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OUREIRO, Carlos Frederico. **Educação ambiental e movimentos sociais na construção da cidadania ecológica**. São Paulo: Cortez, 2017.

PACTO GLOBAL. Rede Brasil. **ESG**. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://pactoglobal.org.br/pg/esg>. Acesso em: 19 nov. 2023.

PACTO GLOBAL. Rede Brasil. **Estudo sobre a evolução do ESG no Brasil**. maio 2021. Disponível em: <https://pactoglobal.org.br/noticia/520>. Acesso em: 19 nov. 2023.

PARK, E.; JANG, S. ESG management and sustainable business model in cooperatives: Focusing on the Korean cases. **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 2122, 2021. DOI: 10.3390/su13105795

PARK, J.; JANG, Y. ESG investment decision-making model for institutional investors: Evidence from Korea. **Sustainability**, v. 13, n. 6, p. 1-17, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/6/3272>. Acesso em: 26 jun. 2025.

PARK, J.; JANG, Y. ESG Management and Firm Performance: Evidence from Sustainability Indices. **Sustainability**, v. 13, n. 10, p. 1-20, 2021.

PARK, J.; JANG, Y. ESG strategy and firm performance: Evidence from global industries. **Sustainability**, v. 13, n. 10, p. 1-15, 2021.

PARK, S.; JANG, S. The Effects of Environmental, Social, and Governance (ESG) Activities on Corporate Financial Performance: Evidence from Korea. **Sustainability**, v.13, n.3, p.1217, 2021.

PHILIPPI JR., Arlindo. **Sustentabilidade: fundamentos, indicadores e planejamento**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2021.

PINHEIRO, Caroline da Rosa; COSTA, Natanael Santos da. Os desafios do ESG: uma leitura a partir da teoria da agência. **Revista Semestral de Direito Empresarial**, v. 16, n. 31, p. 63-93, 2022.

PINHO, D. B. **Cooperativismo: evolução e atualidade**. São Paulo: Saraiva, 2020.

PINHO, Diva Benevides. **As grandes coordenadas da memória do cooperativismo brasileiro**. Brasília, DF: OCB/Coopercultura, 1991.

PINTO, Florentino Carvalho. Uma História do Cooperativismo sob a Perspectiva Utópica. **Revista de Administração e Contabilidade**, Faculdade Anísio Teixeira (FAT), Feira de Santana-Ba, v. 1, n. 1, p. 65-79, junho/dezembro, 2009.

PORTER, M.; KRAMER, M. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62–77, 2011.

PUTNAM, R. **Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community**. New York: Simon & Schuster, 2000.

RAMOS, A. L. **Cooperativismo e desenvolvimento regional**. Porto Alegre: UFRGS, 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2022.

SACHS, I. **Desenvolvimento includente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SACHS, I. **Rumo à ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento**. São Paulo: Cortez, 2015.

SACHS, Ignacy. **Rumo à Ecossocioeconomia: teoria e prática do desenvolvimento**. São Paulo: Cortez, 2007.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 2006.

SARAVALLE, Marco. Estadão. **ESG e a importância de ter na carteira empresas que seguem o princípio**. 31 mai. 2021. Disponível em: <https://investidor.estadao.com.br/colunas/marco-saravalle/importancia-esg-na-carreira/#:~:text=Consumo%20consciente%2C%20igualdade%20e%20equidade%20na%20sociedade%20tem,Governan%C3%A7a%29%20%C3%A9%20imprescind%C3%ADvel%20na%20era%20que%20vivemos>. Acesso em: 11 out. 2021.

SARTURI, G.; ANDION, C. Indicadores de sustentabilidade organizacional: uma análise das práticas de gestão em cooperativas. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 4, p. 780-804, 2021.

SCHIEHLL, E.; KOLK, A. Sustainability and corporate governance: Insights from the cooperative sector. **Journal of Business Ethics**, v. 179, p. 1-15, 2022.

SCHMEIDLER, Dallas. **Environmental, Social, and Governance or ESG Scores: A case study for American Plains Co-op**. 2019. Thesis (Master of Agribusiness) – B.A., Fort Hays State University, Manhattan, Kansas, 2023.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SILVA, Aline; BATALHA, Mário Otávio. Logística reversa e economia circular em cooperativas: desafios e oportunidades. **Revista de Administração e Sustentabilidade**, v. 10, n. 3, p. 44–61, 2019.

SILVA, Izanete Lima da. **Desenvolvimento socioambiental no município de Tomé-Açu: estudo de caso na Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu**. 54f. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal Rural da Amazônia, 2022.

SILVA, J. F.; RIBEIRO, M. S. ESG nas organizações brasileiras: desafios e perspectivas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 18, n. 46, p. 168-186, 2021.

SIMONS, Robert; DÁVILA, Antonio; KAPLAN, Robert. **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy**. New Jersey: Upper Saddle River; Prentice Hall, Inc., 2000.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUZA, Luciana Moro de; THESING, Nelson José; PROCHNOW, Darlan Ariel. Análise de desempenho econômico e financeiro em cooperativas do ramo

agropecuário: um estudo na região noroeste do Rio Grande do Sul. **Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 12, n. ed. esp. 2 (Dossiê Cooperativismo), p. 199-216, 2022.

SPEAR, R. Governance in democratic member-based organisations. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 1, p. 33–60, 2004.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995. Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma perspectiva conceitual. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 529-548, maio/jun. 2006.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e Cultura Moderna: teoria social e crítica na era dos meios de comunicação em massa**. Editora Vozes, Petrópolis-RJ, 2011.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: Teoria Geral e Direito Societário**. 11. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2019.

UNITEC. Blog e Informativos Institucionais. Disponível em: <https://www.unitec-tm.com.br/>. Acesso em: 26 nov. 2025.

VEDANA, Roberta; GARCIAS, Marcos de Oliveira; SHIKIDA, Pery Francisco Assis; ARENDS- KUENNING, Mary Paula. O Cooperativismo na dinâmica econômica e social da agropecuária brasileira. In: SANTOS, Gesmar Rosa dos; SILVA, Rodrigo Peixoto da (org.). **Agricultura e Diversidades: trajetórias, desafios regionais e políticas regionais no Brasil**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.38116/9786556350394cap11>. Acessado em 15 maio de 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do Trabalho Científico: Um Enfoque Didático da Produção Científica**. São Paulo: E.P.U., 2001.

WANG, Ni; PAN, Haiying; FENG, Yuze; DU, Sixuan. How do ESG practices create value for businesses? Research review and prospects. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2021-0515>.

WCED – World Commission on Environment and Development. **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987. (Relatório de Brundtland).

YE, Changyou; SONG, Xiaowei; LIANG, Yuhe. Corporate sustainability performance, stock returns, and ESG indicators: Fresh insights from EU member states. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 29, n. 58, p. 87680-87691, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11356-022-20789-8>.

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

ZAMBERLAN, L. *et al.* **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2014.

APÊNDICES

Apêndice A: ROTEIRO DE ENTREVISTA – COOPERADOS DA UNITEC

Tema: Indicadores ESG, Sustentabilidade e Teoria da Agência

Público-alvo: Cooperados (trabalhadores associados), clientes.

Objetivo: Compreender como os indicadores de ESG em uma cooperativa do ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, podem contribuir nas práticas de sustentabilidade na região de atuação da cooperativa.

1. Abertura e Contextualização

Qual é sua função e há quanto tempo atua na UNITEC?

Como você percebe o papel da cooperativa na sua vida e na comunidade?

O que você entende por *sustentabilidade* dentro do contexto da cooperativa?

Você poderia contar um pouco sobre sua trajetória na UNITEC e sua função atual?

2. Indicadores ESG como Ferramenta de Desenvolvimento Sustentável

Você já ouviu falar nos indicadores ESG? O que entende sobre eles?

Acha que medir aspectos ambientais, sociais e de governança pode melhorar a gestão da cooperativa?

Como os indicadores ESG poderiam ajudar a cooperativa a ser mais sustentável na prática?

O que deveria ser medido com prioridade (ex: bem-estar dos cooperados, consumo de energia, transparência)?

Você acredita que os cooperados estariam dispostos a participar da construção ou avaliação desses indicadores?

3. Práticas e Políticas de Sustentabilidade

Quais ações sustentáveis você observa na cooperativa ou na sua unidade de trabalho?

A cooperativa adota políticas ambientais, sociais ou de governança formalizadas? Quais?

Existem parcerias com outras instituições ou ações comunitárias voltadas à sustentabilidade?

Você percebe um compromisso contínuo da cooperativa com o desenvolvimento sustentável da região?

Como as práticas sustentáveis impactam seu dia a dia como cooperado?

4. Governança

Você se sente representado nas decisões estratégicas da cooperativa? Por quê?

Como você avalia a comunicação entre a gestão e os cooperados?

Você percebe transparência nas decisões e no uso dos recursos da cooperativa?

Há mecanismos para que os cooperados possam fiscalizar ou opinar sobre a gestão?

Como você enxerga a atuação do conselho de administração e dos gestores?

Você acredita que os gestores tomam decisões pensando no longo prazo e na responsabilidade social?

Há participação efetiva dos cooperados nas decisões estratégicas? Como isso acontece?

5. Social

De que forma a cooperativa contribui para o bem-estar dos cooperados e da comunidade?

A UNITEC oferece capacitação, saúde mental, segurança ou outros apoios aos cooperados?

Como você percebe a inclusão e diversidade na cooperativa?

Há ações voltadas à melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida?

Quais políticas sociais você percebe na UNITEC (qualidade de vida, educação, equidade, segurança)?

A cooperativa promove ações que fortalecem o vínculo com a comunidade local?

6. Ambiental

Existem práticas sustentáveis no seu setor de trabalho (ex: gestão de resíduos, uso racional de recursos)?

Você é orientado ou treinado sobre práticas ambientais na cooperativa?

Como avalia o compromisso da UNITEC com a preservação do meio ambiente?

O que poderia ser melhorado nas práticas ambientais da cooperativa?

Você identifica práticas de cuidado ambiental (como gestão de resíduos, energia, descarte correto)?

Há incentivos ou treinamentos para adoção de comportamentos sustentáveis?

7. Finalização

Você sente que há alinhamento entre os interesses dos cooperados e dos gestores?

Acha que existem conflitos de interesse? Como são tratados?

O que poderia ser feito para melhorar a confiança e a cooperação entre cooperados e administração?

Você sente que seus interesses como cooperado são levados em conta pelas lideranças da cooperativa?

Há mecanismos para os cooperados influenciarem ou fiscalizarem a gestão?

8. Encerramento

O que você considera como prioridade para o futuro da cooperativa?

Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre os temas abordados?

Na sua opinião, quais são os maiores desafios para tornar a cooperativa mais sustentável?

Que ações ou mudanças você sugeriria para fortalecer os compromissos sociais, ambientais e de governança?

Deseja comentar mais algo que não foi abordado, mas que considera importante?