

**UNIJUÍ – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE  
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*  
EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL MESTRADO E DOUTORADO**

**FERNANDA BRAGA ROYER CAMARGO**

**COOPERATIVISMO, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E PROPÓSITO:  
Estudo em Cooperativa de Crédito**

**IJUÍ – RS  
2024**

**FERNANDA BRAGA ROYER CAMARGO**

**COOPERATIVISMO, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E PROPÓSITO:  
Estudo em Cooperativa de Crédito**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional, na linha de pesquisa Gestão de Organizações e Dinâmicas de Mercado, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Luís Büttgenbender

**IJUÍ – RS**

**2024**

Catálogo na Publicação

C173c

Camargo, Fernanda Braga Royer.

Cooperativismo, desenvolvimento sustentável e propósito : estudo em cooperativa de crédito / Fernanda Braga Royer Camargo. – Ijuí, 2024.  
89 f. ; il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí). Desenvolvimento Regional.

“Orientador: Prof. Dr. Pedro Luís Büttendender”.

1. Inovação. 2. Governança. 3. Liderança. 4. ESG. 5. Sicredi. I. Büttendender, Pedro Luís. II. Título.

CDU: 334.2

Libert Wiedtkemper  
CRB10/2651

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul  
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento Regional – Mestrado  
Área de Concentração: Planejamento e Gestão  
Linha de pesquisa: Gestão de Organizações e Dinâmicas de Mercado

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação

**COOPERATIVISMO, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E PROPÓSITO:  
ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVA SINGULAR DO SISTEMA SICREDI**

elaborada por

**FERNANDA BRAGA ROYER CAMARGO**

como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Mestre em Desenvolvimento Regional

Banca Examinadora:

Dr. Pedro Luís Büttgenbender (PPGDR/UNIJUÍ)

Dr. Nelson José Thesing (PPGDR/UNIJUÍ)

Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes (PPGDR/UNIJUÍ)

Dr. Marcos Paulo Dhein Griebeler (PPGDR/FACCAT)

Ijuí (RS), 27 de maio de 2024.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a minha família, que sempre me incentivou em todos os momentos, para que nunca parasse de estudar e pudesse ao longo do tempo, fazer inúmeras formações profissionais. Em especial, aos meus pais José Newton Royer e Celeste Braga Royer, minha irmã Claudia Royer Perini e meu esposo Maurivan Camargo, que sempre me apoiam, me dão forças e estão presentes em todos os momentos da minha vida. Às minhas filhas, Nathália Royer Camargo e Gabriela Royer Camargo, pela compreensão da minha ausência nessa importante etapa de minha trajetória profissional.

Agradeço ao Sicredi, através da Fundação, pela disponibilidade em auxiliar sempre que solicitei. À Sicredi União RS/ES, por permitir que eu realizasse este sonho, através do convênio com a Unijuí e Sescop/RS, a qual fui contemplada com uma bolsa de estudos, meu eterno agradecimento. Ao Presidente Sidnei Strejevitch e Diretores Giovani John, Fernando Reichert Haas e Joelmir Gustavo Winck, meu muito obrigada. Agradeço também à equipe de Gestão de Pessoas da cooperativa, pela colaboração em todos os momentos. Aos colegas que diretamente participaram da pesquisa e contribuíram com o meu estudo, meu forte agradecimento.

A todos os professores, colegas e secretaria do PPGDR (Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional) da Unijuí, pela dedicação e profissionalismo, comprometidos com a arte de ensinar, que nos proporcionaram momentos ímpares de aprendizagem, orientações e trocas verdadeiramente produtivas. Agradeço especialmente ao professor e orientador, Dr. Pedro Luís Büttendörfer, pelo incentivo desde o início do Programa, pelas orientações, apoio e disponibilidade ao longo da realização de todas as etapas do Mestrado e, principalmente, na fase de produção desta dissertação, por acreditar na minha capacidade em realizá-la. A você toda a admiração de uma eterna aprendiz!

A todos, que direta ou indiretamente contribuíram para realização deste trabalho, meu muito obrigada.

## RESUMO

Esta pesquisa foi realizada no âmbito do Mestrado em Desenvolvimento Regional, na linha de pesquisa Gestão de Organizações e Dinâmicas de Mercado, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí. Trata-se de um estudo sobre propósito e sustentabilidade no Sistema Sicredi, que tem, em suas políticas de gestão, uma robusta conexão com as práticas de sustentabilidade ESG (Environmental, Social and Governance), sendo que o objetivo deste trabalho é pesquisar a percepção e reconhecimento dos temas do propósito e da sustentabilidade em uma cooperativa de crédito. Nesse sentido, foi realizada pesquisa com mais 100 colaboradores de diferentes cargos e agências da Sicredi União RS/ES e entrevistas com lideranças, no período de agosto a outubro de 2023. A metodologia utilizada caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva, sob forma de estudo de caso. Os instrumentos de construção dos dados foram: a pesquisa bibliográfica, a análise documental, questionários do *Google Forms* e entrevistas semiestruturadas. Os sujeitos da pesquisa foram os colaboradores e os líderes da cooperativa. Dentre os achados da pesquisa se destacam a importância do Planejamento Estratégico orientado para a inovação, propósito e desenvolvimento sustentável, sendo que a pesquisa empírica gera elementos de que as práticas de governança e gestão da cooperativa estão alinhadas e convergentes com estas definições. Este alinhamento resulta em elevado nível de entendimento e comprometimento do coletivo da cooperativa em seus diferentes níveis de envolvimento, resultando em elevados níveis de performance cooperativa da Sicredi União RS/ES.

**Palavras-chave:** Inovação; governança; liderança; ESG; Sicredi.

## ABSTRACT

This research was carried out within the scope of the Master's Degree in Regional Development, in the line of research Management of Organizations and Market Dynamics, of the Regional University of the Northwest of the State of Rio Grande do Sul – Unijuí. This is a study on purpose and sustainability in the Sicredi System, which has, in its management policies, a robust connection with ESG (Environmental, Social and Governance) sustainability practices, and the objective of this work is to investigate the perception and recognition of the themes of purpose and sustainability by the employees of a singular cooperative. In this sense, a survey was conducted with more than 100 employees from different positions and agencies of Sicredi União RS/ES and interviews with leaders, in the period from August to October 2023. The methodology used was characterized as a qualitative, descriptive research, in the form of a case study. The instruments used to construct the data were: bibliographic research, document analysis, Google Forms questionnaires and semi-structured interviews. The subjects of the research were the employees and leaders of the cooperative. Among the findings of the research, the importance of Strategic Planning oriented to innovation, purpose and sustainable development is highlighted, and the empirical research generates elements that the governance and management practices of the cooperative are aligned and convergent with these definitions. This alignment results in a high level of understanding and commitment of the cooperative collective in its different levels of involvement, resulting in high levels of cooperative performance at Sicredi União RS/ES.

**Keywords:** Innovation; governance; leadership; ESG; Sicredi.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Foto da 1ª sede da cooperativa em Cerro Largo e foto da sede atual em Santa Rosa.....	13
Figura 2 – <i>Triple Bottom Line</i> .....	32
Figura 3 – Enquadramento funcional.....	40
Figura 4 – Tempo de casa.....	41
Figura 5 – Grau de instrução.....	41
Figura 6 – Formação nos últimos dois anos.....	42
Figura 7 – Idade dos entrevistados.....	42
Figura 8 – Inspiracional Sicredi 2030.....	46
Figura 9 – Direcionadores de sustentabilidade no Sicredi.....	47
Figura 10 – Estratégia de sustentabilidade do Sistema Sicredi.....	51
Figura 11 – 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.....	52
Figura 12 – Monumento em homenagem ao cooperativismo em Cerro Largo.....	53
Figura 13 – Localização geográfica da Cooperativa Sicredi União no Estado do RS (esquerda) e no Estado do ES (direita).....	54
Figura 14 – Mapa Estratégico 2025 Sicredi União RS/ES.....	56
Figura 15 – Direcionadores de sustentabilidade.....	59



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados .....	44
Quadro 2 – Relação das principais práticas e iniciativas de sustentabilidade .....	48
Quadro 3 – Frases de colaboradores que revelam a percepção e reconhecimento do Propósito e Sustentabilidade.....	61
Quadro 4 – Percepção dos colaboradores sobre o Propósito da Sicredi União RS/ES.....	64
Quadro 5 – Percepção dos colaboradores sobre a Governança na Sicredi União RS/ES.....	65
Quadro 6 – Percepção dos Colaboradores sobre a Dimensão Social da Sicredi União RS/ES...	66
Quadro 7 – Percepção dos colaboradores sobre a Dimensão Ambiental da Sicredi União RS/ES.....	67
Quadro 8 – Percepção dos colaboradores sobre a combinação da ESG na Sicredi União RS/ES.....	68

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

CAS – Centro Administrativo do Sicredi

CNCOOP – Confederação Nacional das Cooperativas

ES – Espírito Santo

ESCOOP – Escola Superior de Cooperativismo

ESG – *Environmental, Social and Governance*

NCF – *National Credit Union Foundation*

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCE – Organização Estadual das Cooperativas

ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

OCERGS – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul

PPGDR – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional

RS – Rio Grande do Sul

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

Unijuí – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	11
1.2 PROBLEMA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
<b>1.3.1 Objetivo geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>16</b>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 COOPERATIVISMO: PRESSUPOSTOS HISTÓRICO-CONCEITUAIS.....	21
2.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	24
2.3 PROPÓSITO DE UMA COOPERATIVA.....	29
2.4 SUSTENTABILIDADE E ESG.....	31
2.5 COOPERATIVISMO E SUSTENTABILIDADE.....	33
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	37
<b>3.1.1 Classificação da pesquisa quanto à natureza.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.2 Classificação da pesquisa quanto à abordagem.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1.3 Classificação da pesquisa quanto aos objetivos.....</b>	<b>38</b>
<b>3.1.4 Classificação da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos.....</b>	<b>38</b>
3.2 LÓCUS DA PESQUISA.....	39
3.3 COLETA DE DADOS E AMOSTRA DA PESQUISA.....	39
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	44
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>45</b>
4.1 PROPÓSITO E SUSTENTABILIDADE NO SISTEMA SICREDI.....	45
<b>4.1.1 Sistema Sicredi.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1.2 Sicredi União RS/ES.....</b>	<b>52</b>
4.2 PRÁTICA DO PROPÓSITO E DA SUSTENTABILIDADE NA SICREDI UNIÃO RS/ES.....	60
<b>4.2.1 Percepções dos colaboradores sobre propósito e sustentabilidade.....</b>	<b>60</b>
<b>4.2.2 Percepções das lideranças.....</b>	<b>68</b>
4.3 CONTRIBUIÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO.....	70
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES.....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM LIDERANÇAS.....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa foi realizada no âmbito do Mestrado em Desenvolvimento Regional, na linha de pesquisa “Gestão de Organizações e Dinâmicas de Mercado”. Trata-se de um estudo sobre a percepção e reconhecimento dos temas do propósito e da sustentabilidade pelos colaboradores, em uma cooperativa de crédito. Além disso, a mestranda teve atuação como colaboradora efetiva no Sistema Sicredi por 17 anos, sendo destes 7 anos na Central Sicredi Sul e 10 anos como Gerente de Gestão de Pessoas na Sicredi União RS ES.

A seção a seguir constitui-se na primeira parte da dissertação. Apresenta a contextualização do estudo, bem como o tema de pesquisa, que versa sobre cooperativismo, desenvolvimento sustentável sob a perspectiva ESG, e propósito, tendo como recorte a Cooperativa de Crédito Sicredi União RS/ES. Em seguida, aborda a caracterização e o problema de estudo. E, logo após, apresenta os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa e importância da pesquisa.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

As constantes mudanças presentes na sociedade transformam as relações no ambiente de trabalho e de mercado, alterando as dinâmicas sociais, econômicas, políticas e ambientais gerando instabilidade em todas as áreas das organizações que são desafiadas a buscarem alternativas para atuarem e permanecerem no mercado. Diversos modelos de organização foram desenvolvidos ao longo dos anos, e dentre estes entre os séculos XIX e XX surgiu o cooperativismo. Segundo Veiga e Fonseca (2001) o cooperativismo visa o aprimoramento do ser humano em suas dimensões, social, econômica e cultural.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2017), cooperativas são organizações constituídas por membros de determinado grupo econômico e social, que objetivam desempenhar, em benefício comum, determinada atividade. Nesta linha, o conceito de cooperativismo afirma que este movimento se baseia na união de pessoas e na soma de esforços de cada um, e procura, portanto, melhorar as condições econômicas e sociais dos produtores e dos consumidores (Schardong, 2003 *apud* Santos, 2015).

O método de trabalho do cooperativismo difere do que normalmente é visto nas demais organizações comerciais, sendo que suas atividades são baseadas nos seus princípios básicos. Desse modo, suas estratégias de competitividade necessitam estar alinhadas para efetivar a cooperação entre os associados e o empreendimento cooperativo, para fins de conquistar espaço

no mercado e para que possam assegurar o desenvolvimento da cooperativa. Segundo Santos e Rodríguez (2002), o cooperativismo é baseado na autogestão, na sustentabilidade e na cooperação. Veiga e Fonseca (2001) complementam afirmando que o cooperativismo é um sistema de cooperação econômica e é reconhecido como o sistema mais adequado, participativo, justo, democrático e indicado para atender as necessidades e interesses da comunidade.

Desta forma, para assegurar a autogestão, o movimento cooperativista se organiza, em nível mundial, através da Aliança Cooperativa Internacional (ACI); e em nível nacional, está representado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) e Confederação Nacional das Cooperativas (CENCOOP). Conta também com o apoio da Lei nº 5.764/71 que, dividida em seus capítulos, regulamenta as políticas nacionais, do capital social, dos fundos, dos associados, dos órgãos sociais, da fusão, incorporação e desmembramento, da dissolução e liquidação, do sistema operacional, da fiscalização e controle, dentre outros aspectos importantes do cooperativismo.

Atualmente, segundo dados do Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2021), existem no mundo cerca de 3 milhões de cooperativas dos mais diversos segmentos. No Brasil, existem 4 das 300 maiores cooperativas do mundo. O faturamento do ramo, dentre as 300 cooperativas, ultrapassa o valor de US\$2 trilhões de dólares. Ainda, segundo os dados do Anuário, em parâmetro global, existem cerca de 1 bilhão de cooperados, e um volume empregatício de mais de 280 milhões de pessoas.

No cenário brasileiro, a representatividade das cooperativas, conforme os registros ativos na OCB até 31/12/2020, é de 4.868 cooperativas, além de mais de 17 milhões de pessoas associadas a algum dos segmentos do ramo. Dados do Sescoop/RS apontam que, no Rio Grande do Sul, existem mais de 400 cooperativas, um total de 2,8 milhões de cooperados e mais de 58 mil empregos diretos.

“Se uma grande pedra se atravessa no caminho e 20 pessoas querem passar, não o conseguirão se um por um a procuram remover individualmente. Mas, se as 20 pessoas se unem e fazem força ao mesmo tempo, sob a orientação de uma delas, conseguirão solidariamente afastar a pedra e abrir o caminho para todos”. A frase, de Theodor Amstad – fundador da primeira cooperativa de crédito do Brasil: a Sicredi Pioneira – traduz, de forma inequívoca, dois dos valores centrais do cooperativismo: a solidariedade entre as pessoas e a responsabilidade que cada indivíduo deve ter com a comunidade (Sescoop/RS, 2016).

Nascido na Suíça, Amstad chegou ao Brasil em 1855, ainda jovem, aos 34 anos. Encarregado de prestar assistência a pessoas doentes, na região de Nova Petrópolis (RS), ele

começou a visitar, no lombo de uma mula, os diferentes municípios da região. Todos eles enfrentavam problemas semelhantes: faltava infraestrutura e acesso a direitos básicos, como educação e saúde. Sem falar na exclusão financeira, pois os moradores daquela área precisavam viajar cerca de 90 Km em estrada de chão para ter acesso a um banco. Conhecedor dos ideais cooperativistas, Amstad fundou, em 1902, uma cooperativa de crédito para atender às necessidades financeiras das famílias de Nova Petrópolis. Foi a primeira cooperativa de crédito do Brasil. Depois dela, fundou outras 37 cooperativas, sindicatos agrícolas, hospitais, asilos, escolas, revistas, paróquias e colônias novas, como as de Cerro Largo e Santo Cristo.

Figura 1 – Foto da 1ª sede da cooperativa em Cerro Largo e foto da sede atual em Santa Rosa



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O cooperativismo possui em sua essência e princípios, os fundamentos da sustentabilidade. Por isto, o modelo cooperativista já é praticado a partir das ideias de sustentabilidade. O sistema Sicredi é uma instituição financeira cooperativa, comprometida com a vida financeira dos associados e das comunidades e constituiu historicamente um grande capital social no sentido de sua capacidade de mobilizar as comunidades para melhores condições de vida e renda aos seus cooperados.

O termo “sustentabilidade” ingressou definitivamente na pauta contemporânea, tornando-se um desafiador debate sobre o papel das organizações na construção do desenvolvimento sustentável. Tais debates demandam, muitas vezes, rigor acadêmico e teor empírico para que possam auxiliar gestores e líderes em suas diretrizes organizacionais. Veiga (2015) propõe a leitura de que o desenvolvimento, uma vez adjetivado como sustentável, possa ser associado com a antiga ambição de que a humanidade consiga atender às suas necessidades atuais sem comprometer a possibilidade de que as gerações futuras também o façam (ou ao menos tenham condições de fazê-lo). Este autor dialoga com os princípios de sustentabilidade e desenvolvimento propostos por Sachs (2008) e Elkington (2011), sugerindo

que o desenvolvimento tem a ver, em primeiro lugar, com a capacidade de as pessoas viverem de modo que entendam ser adequado, com a provisão de condições e instrumentos – assim como de oportunidades – para que estas possam fazer suas escolhas. O Tripé da sustentabilidade proposto por John Elkington refere a sigla ESG está cada vez mais em destaque no âmbito dos negócios e se difundiu pelo mundo, principalmente a partir de 2020. Contudo, destaca-se que a sigla não é nova. Ela foi apresentada pela primeira vez em 2004, na publicação do Pacto Global e faz parte de uma lógica de sustentabilidade empresarial.

Com este raciocínio, Veiga (2015) trata da aproximação entre indivíduos, de modo a consolidar uma coletividade e, conseqüentemente, da relação entre esta coletividade com o ambiente onde está inserida. Desse modo, a participação das pessoas na tomada de decisões coletivas que caracterizam a gestão democrática, assim como a prestação de contas e a transparência nos processos de gestão – aplicáveis aos territórios geográficos onde estas se encontram, mas também a organizações e coletivos de associação popular, como o movimento cooperativo – caracterizam fatores indispensáveis para a concepção de um ideal de desenvolvimento acerca da sustentabilidade socioeconômica e ambiental.

Em meio a este contexto, a sustentabilidade empresarial é fortalecida quando as estratégias e ações contribuem para a melhoria do ambiente econômico, social e institucional dos territórios, onde a atividade produtiva ocorre e onde os produtos e serviços são comercializados, uma vez que o ambiente afeta os efeitos da introdução de inovações, assim como os resultados dos investimentos (Porter; Kramer, 2011). Corroborando com isso, os modelos de gestão estão cada vez mais voltados para pessoas e/ou para o ambiente, agregando valores, além da maximização do retorno financeiro, promovendo a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, a construção de relações mais democráticas e justas, a mitigação das desigualdades e diferenças, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas sob os mais diversos aspectos – físico, emocional, intelectual e espiritual – possibilitando a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias e o exercício da cidadania (Vergara; Branco, 2001).

A gestão por propósito constitui-se, portanto, como um modelo de gestão inovador e transformador e valorativo para as organizações e seus agentes, impactando positivamente em seus contextos de atuação. E no cooperativismo, que tem na essência humana e sistêmica o seu fundamento, este modelo de gestão faz ainda mais sentido, contribuindo para a sustentabilidade das cooperativas e de todos os segmentos envolvidos em suas dinâmicas.

Diante da apresentação deste cenário, o tema desta dissertação aborda sobre propósito e desenvolvimento na perspectiva ESG, na Cooperativa de Crédito Sicredi União RS/ES.

## 1.2 PROBLEMA

Nas dinâmicas institucionais, as cooperativas, em sua atuação, têm assumido um papel cada vez mais relevante relacionado ao desenvolvimento territorial. A proposta de reunir pessoas para cooperarem entre si visando benefícios comuns a todos, na promoção do desenvolvimento econômico e social, demonstra a importância sistêmica do cooperativismo. Agregam-se a esta proposta, fatores impulsionadores, como a geração de empregos, promoção da inclusão, melhor distribuição de renda e o desenvolvimento socioeconômico das comunidades (Frantz, 2012; Sartor; Knuppel, 2016).

A importância das cooperativas, aliada ao seu crescimento e expansão, tem gerado diversas outras influências à sociedade. O aprimoramento dos seus mecanismos de gestão e governança, promovendo a maior participação e transparência aos associados e à sociedade, contribuem para novos temas e desafios. A partir daí, o alinhamento, pertencimento e comprometimento dos diferentes públicos, associados, dirigentes e colaboradores passam a requerer novas estratégias e mecanismos de operacionalização.

A construção de referenciais estratégicos, juntamente com o propósito do cooperativismo, se agregam como ícones de referência para valorizar e fortalecer a identidade e o engajamento das pessoas com as cooperativas. A abordagem do propósito do cooperativismo e o seu desdobramento no conjunto sistêmico das cooperativas, em seus diferentes ramos, mostra-se cada vez mais presente, juntamente com temas que remetem ao aprimoramento dos mecanismos de governança que visam a sustentabilidade, tanto do cooperativismo quanto da sociedade na perspectiva mais ampla.

Os temas do propósito e da sustentabilidade revelam sua presença e importância em vários sentidos, com destaque para a delimitação dos planos estratégicos de desenvolvimento do cooperativismo e de suas cooperativas, as políticas de gestão, e o posicionamento da gestão e das instituições cooperativas. Farta literatura explora estes temas no âmbito teórico. Por exemplo, Álvarez *et al.* (2020) estabelece que o propósito organizacional é uma linha que orienta diretrizes de interesses coletivos, e Elkington (1997) questiona o modelo de negócio tradicional, que considerava somente os fatores econômicos na avaliação de uma empresa, e expõe um novo modelo que considera os desempenhos ambiental e social no modelo de gestão organizacional. Outros teóricos desenvolvem estudos iniciais em realidades empíricas sobre estes temas em cooperativas, como evidenciam Sausen (2022) e Sausen *et al.* (2022).



A questão central que se apresenta está associada ao gerenciamento estratégico dos diferentes públicos das cooperativas, em especial, cooperativas de médio a grande porte. O foco está nos colaboradores de cooperativas. Por isto, a questão central desta pesquisa teve como foco buscar responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como o Propósito Organizacional e a Sustentabilidade são percebidos e reconhecidos em uma Cooperativa de Crédito?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Pesquisar a percepção e reconhecimento dos temas do propósito e da sustentabilidade em uma cooperativa de crédito.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Diagnosticar a presença dos elementos do propósito, do desenvolvimento e de ESG, na gestão da cooperativa;
- b) Analisar o quanto estes elementos se fazem presentes nas práticas e ações locais, tendo por base as diretrizes de ESG do Sistema Sicredi;
- c) Sistematizar elementos de convergência e perspectivas de melhoria na gestão, considerando o propósito, a ESG e o desenvolvimento;
- d) Propor iniciativas e estratégias que contribuam para o aprimoramento das políticas de gestão focadas no propósito, em ESG e no desenvolvimento.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa trata da apresentação dos motivos que levaram à realização do atual estudo, descreve a explicação sucinta, porém, indica as razões que tornam relevante a produção da pesquisa (Castro, 1977). Ainda, sugere-se que a justificativa, em uma pesquisa acadêmico-científica, abranja e trate três aspectos: importância, originalidade e viabilidade.

Considerando estudos anteriores sobre sustentabilidade, propósito e ESG, conforme autores como Sausen e Büttgenbender, este estudo avança na verificação junto a uma cooperativa de crédito do Sistema Sicredi e atribui referência à Sicredi União RS ES, que não possui estudos anteriores aplicados nos temas mencionados, tornando esta pesquisa inovadora e diferenciada

pelo seu embasamento teórico e pela sua vinculação com as práticas executivas de gerenciamento de pessoas nesta cooperativa de crédito.

Além disso, é necessário reconhecer que o tema é de extrema relevância não só para o Sistema Sicredi, mas para as demais cooperativas independente do ramo, considerando que este estudo poderá servir de referência para outros sistemas cooperativos que têm, em seus desafios, a implantação de um modelo de governança que contemple as prerrogativas da sustentabilidade, indicadas, inclusive, como desafios do modelo de gestão e sugeridas pelo Sescoop/RS, sistema na qual essa pesquisadora é bolsista.

O cooperativismo de crédito tem sido propulsor no desenvolvimento das regiões onde atua, e a forma como o Sicredi vem atuando junto aos associados tem despertado atenção dos associados e da sociedade como um todo. A Sicredi União RS/ES tem uma história de praticamente 110 anos de atuação na região Noroeste e Missões do estado do Rio Grande do Sul e, em 2018, adotou uma forma de gestão inovadora, contemporânea e desafiadora: a gestão por propósito.

Ao mesmo tempo, nota-se que este modelo resgata a essência do cooperativismo. Nesta perspectiva, a atenção ao colaborador é elemento fundamental para a sustentação do modelo e crescimento da cooperativa. Neste momento, em especial, a cooperativa vem estruturando seu planejamento estratégico e, com isso, o processo de expansão em praticamente todos os municípios em sua área de atuação no RS, ampliando para a região Sul do estado do Espírito Santo. Neste contexto, tornou-se relevante investigar como o Propósito Organizacional e a Sustentabilidade são percebidos e reconhecidos, considerando a perspectiva econômica, social e ambiental. Cabe comentar, ainda, que a pesquisadora foi membro efetivo do Sistema Sicredi por 18 anos, sendo que nos últimos 10 anos desempenhou o papel de Gerente de Gestão de Pessoas nesta Cooperativa, o que facilitou o entendimento do contexto e a proposição das recomendações.

Esta pesquisa pode também acelerar o processo de reconhecimento e melhorias de implantação local. Basso *et al.* (2014) confirmam tamanha importância, afirmando que, ao se conhecer a realidade de um ambiente, pode-se intervir e atuar da melhor forma possível em prol do desenvolvimento sustentável. Os autores ainda alegam que esta não é uma tarefa fácil, porém, constitui-se como de grande valor e diversidade de conhecimento e aprendizagem.

No que tange à originalidade, vale destacar que o estudo é inovador, buscando analisar um campo onde há poucas obras e trabalhos publicados, e que possui grande importância para o desenvolvimento das cooperativas, uma vez que é necessário compreender as dinâmicas e particularidades deste modelo de gestão e os impactos na sustentabilidade. Também nos leva a

conhecer a realidade e evidências do quanto o sistema Sicredi e a cooperativa em questão já atuam com ações sustentáveis.

Por sua vez, quanto à viabilidade da pesquisa, a mesma tem por intuito aprofundar as questões sobre desenvolvimento sustentável, um dos temas pertinentes ao curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Unijuí, que contempla a Linha de Pesquisa Gestão de Organizações e Dinâmicas de Mercado; aliando-se à visão dos atores influentes no desenvolvimento e sua perspectiva sobre essa temática, onde pode-se revelar novos padrões para as práticas, para desenvolver e impulsionar novas aprendizagens. Assim sendo, essa pesquisa poderá criar um novo e reformulado prisma para a questão do desenvolvimento sustentável das cooperativas.

Além disso, o cooperativismo e o cooperativismo de crédito assumem relevância fundamental para o desenvolvimento territorial. Neste contexto, emerge a importância de modelos de gestão cada vez mais flexíveis, inovadores e transformadores, assim como a gestão por propósito como modelo de gestão valorativo para as organizações e territórios.

Desde a origem do cooperativismo, marcado pela constituição da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, em 1844, o modelo vem se destacando significativamente ao longo dos anos, principalmente pautado por seus valores, princípios e equilíbrio entre gestão social e econômica. Em seu âmago, orientado às pessoas e não ao capital, estão as melhorias de condições de renda aos seus cooperados no desenvolvimento social e econômico, e que impactam na valorização do seu ambiente e, conseqüentemente, no desenvolvimento local das comunidades nas quais estão inseridas (Büttenbender *et al.*, 2020).

A agenda de preocupação ambiental, social e de governança, agravada significativamente no contexto pandêmico, vem se tornando protagonista no planejamento estratégico de diversos setores da economia, no qual o cooperativismo de crédito não fica alheio a essas discussões. Nesta direção, entende-se que os princípios do cooperativismo estão alicerçados a esta agenda, inclusive com o ESG, uma vez que o cooperativismo é exercido por meio da economia solidária, livre participação econômica dos membros, preocupação com o desenvolvimento das comunidades e colaboração entre associados (Bezerra, 2022).

Segundo Silva e Gomes (2020), é necessário que as organizações repensem suas atividades e busquem por soluções que impactem positivamente em todas as vertentes ESG, entendendo que essa é uma alternativa adequada para a sobrevivência dos negócios, visto que, no futuro, as empresas que não gerirem seus impactos terão dificuldade de manter relações no mercado e poderão deixar de fazer parte da sociedade. Tal afirmação reforça a importância do

estudo, uma vez que ele aborda a implementação e práticas de ESG no sistema Sicredi e, a partir da sua relevância, incentiva a adesão dessas práticas em outros sistemas cooperativos que ainda não o fazem.

Na esteira da evolução deste modelo, as cooperativas provam a cada dia que foram gestadas a partir de um olhar alinhado à sustentabilidade das suas iniciativas e beneficiando os diversos públicos que alcançam, proporcionando impacto significativo nos setores em que atuam.

Novos estudos acerca da temática do cooperativismo de crédito e sustentabilidade têm alcançado destaque nas últimas décadas. Em sua maioria, abordam questões sobre diferenciais competitivos, inovação, sustentabilidade, gestão e desenvolvimento. Estudo de Büttgenbender *et al.* (2019) explora resultados iniciais a respeito da política de sustentabilidade em cooperativa de crédito, com mapeamento de práticas de sustentabilidade desenvolvidas, o que contribui com a motivação de novos estudos na temática e para a difusão e aprimoramento de práticas sustentáveis voltadas à cooperativa e à sociedade.

Cabe destacar, também, o trabalho científico elaborado por Viana, Vaccaro e Venzke (2022), que aborda a gestão da sustentabilidade de uma cooperativa de crédito em suas 95 unidades. O estudo apontou que as cooperativas têm ações esporádicas de sustentabilidade e que é necessária a adoção de indicadores e processos de gerenciamento formais. Além disso, evidenciou que se os valores da identidade cooperativista não forem praticados, não haverá materialização deste potencial de diferenciação em sustentabilidade.

Neste mesmo contexto, Silva e Silva (2020) discorrem sobre o iminente protagonismo de atuação das cooperativas, por meio de seus atores sociais, alicerçados pelos princípios de solidariedade e cooperação, obtendo destaque na promoção dos ODS. Tais aspectos tornam-se determinantes no processo de conscientização, transformação e mudança cultural dos indivíduos, de modo que possam repensar a ação e o papel desempenhado no mundo, em prol do desenvolvimento sustentável. Afinal, o sistema cooperativo se torna um fator chave na definição de ações e estratégias de curto, médio e longo prazo, que podem ajudar a gerar benefícios sociais, econômicos e políticos para a população.

Entretanto, apesar destes avanços, há lacunas ainda existentes, especialmente no que tange às escassas publicações científicas que relacionam cooperativismo, sustentabilidade, ESG e governança. Como apontam Baggio, Baggio e Kelm (2019), a governança está assumindo uma relevância crescente na gestão das organizações, embalada pela globalização econômica e crescente competitividade entre as firmas. Tem mostrado, ainda, ser um caminho que aduz à

inovação, e maior segurança e estabilidade na gestão das organizações, considerando os vários *stakeholders*.

Daí a significativa importância de novos estudos nestas temáticas, conforme abordado por Kraus *et al.* (2022), no sentido de ampliar as discussões sobre governança, considerando o contexto da sustentabilidade, que ainda é pouco explorado, apesar da importância reconhecida das cooperativas nas comunidades em que atuam. Além disso, sinaliza as cooperativas de crédito acerca da importância de se trabalhar os três pilares da sustentabilidade, pois quando relacionadas com os princípios e valores da organização, podem contribuir para o crescimento da organização (Büttenbender *et al.*, 2021).

Percebe-se, com isso, que estudos vêm sendo realizados sobre a temática do desenvolvimento sustentável, entretanto, pouco se tem analisado sobre sua relação com o propósito de uma cooperativa e quais delas, efetivamente, já praticam ações sustentáveis, de forma a garantir o cuidado com as dimensões econômica, social e ambiental. Neste contexto, essa dissertação justifica-se, também, por ampliar conhecimentos científicos quanto à temática ESG, a qual ainda é muito incipiente no âmbito acadêmico brasileiro.

Por fim, ressalta-se que, para a mestra, o estudo oportuniza uma visão mais ampla, e que vai além da Gestão de Pessoas e da área de especialidade em que a profissional atua, trazendo um olhar para o papel de uma cooperativa na sociedade. Além disso, servirá como fonte de pesquisa para os interessados em ESG, instigando possivelmente outros estudos sobre o tema.

Os resultados que se auferem desta pesquisa são de relevante importância no aprimoramento da governança e gestão da cooperativa Sicredi União RS ES bem como elementos que resultam desta pesquisa podem contribuir com o aprimoramento das práticas de governança e gestão de outras cooperativas do Sistema Sicredi, bem como de cooperativas vinculadas aos demais ramos do cooperativismo brasileiro.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados os conceitos que serviram de base para nortear e embasar teoricamente a pesquisa, a fim de atingir os objetivos propostos. O referencial teórico está subdividido em quatro subcapítulos: cooperativismo: pressupostos histórico-conceituais; cooperativismo de crédito; propósito de uma cooperativa; sustentabilidade e ESG; e cooperativismo e sustentabilidade.

### 2.1 COOPERATIVISMO: PRESSUPOSTOS HISTÓRICO-CONCEITUAIS

De maneira abrangente, todo o universo se relaciona através de uma forma de cooperação, onde um depende do outro para sua existência. Isso poderia ser visto desde os tempos nômades, até o início dos processos de economia mercantil, onde o auxílio mútuo ajudou a elevar a sociedade.

O termo “cooperar” tem sua origem do latim *cum+operare*, que significa “trabalhar de forma conjunta”. Tal significado pode ser visto nos princípios do cooperativismo e em suas ideologias, desde seu surgimento até os modelos atuais. Pinho (1962) cita as bases da doutrina cooperativista se delinearão no início do século passado, como parte de um conjunto de reações que procuravam atenuar ou suprimir os desequilíbrios econômicos e sociais resultantes do liberalismo econômico.

Neste contexto, uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, aspirações por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada (ACI, 2015).

Segundo Franke (1973), o cooperativismo pode ser entendido como um sistema de organização econômica que busca eliminar os desajustamentos sociais originários dos excessos da intermediação capitalista e, por outro lado, uma doutrina constituída pelo conjunto de princípios que deve reger o comportamento do homem integrado naquele sistema. É um movimento, uma filosofia de vida, um modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social, diferencial com relação às outras iniciativas de caráter empresarial (Meinen; Port, 2014).

Existiram muitos pioneiros do cooperativismo, como, por exemplo, Plockboy, John Bellers, Charles Fourier, Philippe Buhez, William King, porém o mais conhecido foi Robert Owen. Este último foi o que mais contribuiu para o surgimento do movimento cooperativo.

Segundo Carneiro (1981), este precursor argumentava sobre uma sociedade onde o trabalho em cooperação procurava substituir a competição pelo lucro, mas também o reflexo das reivindicações dos socialistas cristãos, em 1850; e do povo inglês, pelas leis parlamentares, em 1869. Estes e outros fatos ocorreram em Rochdale, bairro da Inglaterra, o que incentivou a discussão acerca de um modelo de comércio onde o consumo se completava com a produção.

Fundou-se, então, em 21 de dezembro de 1844, a primeira sociedade de consumo organizada, a *Rochdale Equitable Pioners Society Limited* (Sociedade dos Equitativos Pioneiros de Rochdale), composta por 28 tecelões, dentre eles, uma mulher – Ana Tweedale. A sociedade iniciou com pequenos projetos que visavam beneficiar seus integrantes, proporcionando melhores condições para negociar suas produções, aumentando as receitas familiares e reduzindo o desemprego. Segundo Schneider (2019), o sistema cooperativista com pouco mais de um século e meio é considerado o maior movimento de ideais já realizado na história da humanidade.

Logo, começara a ser desenhados os primeiros princípios do cooperativismo, baseados nos ideais dos precursores de Rochdale, como corrobora Pinho (1962, p. 25):

Trata-se, pois, de sociedades de pessoas e não de capital, sem interesse lucrativo e com fins econômicos-sociais. Sua organização se inspira nos chamados “Princípios dos Pioneiros de Rochdale”: adesão livre, gestão democrática, juros módicos ao capital, retorno proporcional às operações, transações a dinheiro, neutralidade política e religiosa e desenvolvimento do ensino.

Após o surgimento da sociedade, Charles Gide (1847-1932) foi um grande defensor dos ideais cooperativistas. Ele descreveu o Programa de Três Etapas, a partir do qual, segundo Pinho (1962), os consumidores transformariam completamente a sociedade, eliminariam os conflitos e as injustiças sociais, mediante uma evolução pacífica, sem expropriações.

Desse pensamento de Gide, e com o trabalho desenvolvido por Owen e outros precursores, surgiu, em 1895, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), órgão de representação das cooperativas do mundo inteiro. A ACI, atualmente, representa mundialmente mais de 1 bilhão de cooperados e cerca de 3 milhões de cooperativas.

Através da ACI, foi adotada a Declaração de Identidade Cooperativa, onde estão incluídos os valores e os sete princípios do sistema. São estes os valores: autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, justiça e solidariedade, resgatando os valores éticos de igualdade, abertura, responsabilidade social e respeito ao próximo de seus fundadores.

Os princípios são responsáveis pelas diretrizes para que os valores sejam cumpridos de forma idônea. São eles: associação voluntária e aberta; gestão democrática; participação

econômica; autonomia e independência; educação, treinamento e informação; intercooperação e interesse na comunidade. Estes princípios vêm de encontro de uma das definições de cooperativismo que, conforme Schneider (2019), é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer necessidades comuns, através de um empreendimento coletivo, gerido democraticamente por membros com deveres e direitos.

Outro aspecto importante do cooperativismo e que está intrínseco em suas vertentes, são as virtudes de cooperação, sendo elas: viver melhor, pagar em dinheiro, poupar sem sofrimento, suprimir os parasitas, combater os vícios em geral, integrar as mulheres nas questões sociais, educar economicamente o povo, facilitar a todos o acesso à propriedade, reconstituir uma propriedade coletiva, estabelecer o preço justo, eliminar o lucro capitalista, e abolir os conflitos.

Além da ACI como órgão de representatividade, o cooperativismo conta ainda com outros, como ACI Américas, OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), OCE (Organização Estadual das Cooperativas), que se desdobra no Rio Grande do Sul com a OCERGS (Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul), SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) e, por fim, a ESCOOP (Escola Superior de Cooperativismo).

Todo esse trabalho em desenvolver e manter o cooperativismo aceso acaba por impulsionar a região em que está inserido, desenvolvendo a economia local. Confirmando isto, Pinho (1962) conta que a importância das cooperativas na promoção do desenvolvimento econômico tem sido posta em evidência não apenas por cooperativas, mas por economistas e por todos aqueles que se preocupam com as soluções dos problemas do subdesenvolvimento econômico.

Tem-se, por expectativa econômica, que a inserção do cooperativismo promova influência sobre o sistema econômico, permitindo uma mudança na distribuição de renda, superando o desprovido e acelerando o crescimento econômico.

No campo econômico espera-se que as cooperativas superem o dualismo através de influência sobre a distribuição da renda, a criação ou manutenção de uma estrutura econômica pluralista e superação do desprovido. O objetivo geral perseguido habitualmente com isto é a aceleração do crescimento econômico. (Benecke, 1980, p. 134).

Em território nacional, a implantação do sistema cooperativista foi por meados de 1891. Antes disso, o país não apresentava condições, visto que parte da mão de obra era escravista e os centros comerciais não possuíam amparo previdenciário ou trabalhista.



O cooperativismo teve papel c considerável para o desenvolvimento do Brasil. Mesmo sendo um movimento pequeno na época, já causava impactos positivos. A primeira cooperativa do país foi a Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto (1889), de Minas Gerais, e tinha como foco o consumo de produtos agrícolas.

Dentro do segmento, o cooperativismo está subdividido em sete: agropecuário, de crédito, de transporte, de trabalho, bens e serviços, de saúde, de consumo, e de infraestrutura. Esta organização passa pela OCB para tornar os ramos mais fortes, com mais representatividade, melhor alinhamento e maior relação com o SESCOOP.

## 2.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Após a cooperativa de Rochdale, o cooperativismo se espalhou por todo o mundo, mas especialmente em países como Inglaterra, França, Alemanha e Itália, brotou ainda no final do século XVIII (Meinen; Port, 2014; Pinho, 1962; Schneider, 1999). Na Alemanha, destaca-se o nascimento das cooperativas de crédito urbanas e rurais.

A ideia da primeira cooperativa de crédito tem origem em uma pequena cidade rural da Alemanha, quando o prefeito de Weyerbusch, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, diante da fome e da dificuldade financeira da população rural, criou primeiro uma associação para vender pão a crédito e, depois, a “União de Socorros Mútuos dos Agricultores sem Recursos de Flammersfeld”, pois os agiotas estavam tirando as propriedades dos mais necessitados. Ele pediu apoio da população mais rica, mas não obteve recursos. Assim, teve a ideia de pegar as economias dos próprios camponeses para emprestarem entre si. Esta foi a origem de todas as demais variações de cooperativa de crédito que seriam vistas posteriormente (Cunha, 1966).

O movimento americano do cooperativismo de crédito é ainda fortemente ligado às suas raízes sociais. Trazido por Edward Filene e uma série de outros precursores, sempre esteve relacionado ao diferencial de ser um serviço para as pessoas. Segundo a Sociedade Mutuária de Seguros Cuna (1966), Thomas Doig, em discurso, disse que a cooperativa é mensurada pelo serviço que presta às pessoas e pela proximidade com seus associados.

No mesmo período, na América do Norte, especificamente no Canadá, o jornalista Alphonse Desjardins achava que as pessoas mereciam uma alternativa aos agiotas e às casas de penhores, e deu início a uma cooperativa de crédito, em 1901, em Levis, no Quebec. Nos Estados Unidos, a primeira foi em 1909, em Manchester, New Hampshire. Nesse país, as cooperativas chegaram a ser mais de 16.400 nos anos 50 e superaram períodos de guerras e

depressões, mas sempre de maneira individualizada, com organizações locais, com subcapítulos estaduais e com ligas nacionais.

Nos Estados Unidos, as cooperativas de crédito são classificadas como organizações sem fins lucrativos, que se enquadram no ato 501 (14 e 1), que não as obrigam a pagar alguns tributos federais. Este é um enquadramento o qual outras 29 organizações sem fins lucrativos se enquadram. Constantemente, os bancos pedem para que não tenham mais essa classificação econômica (Cuna, 2005).

A não existência de uma motivação voltada para lucros permite que a energia seja focada nas necessidades dos associados, e isso permitiu que as cooperativas de crédito tivessem tomado um rumo diferente das outras instituições financeiras. Ao invés de tentar maximizar vendas, as cooperativas de crédito se comportam como parceiras na promoção do bem-estar daqueles que usam os seus serviços. Isso geralmente significa uma vantagem financeira (maiores dividendos, menores juros e menos taxas), melhor atendimento e educação (Cuna, 2005).

Segundo Cuna (2005), parte da tradição das cooperativas de crédito é o senso de responsabilidade social. Trabalhar para o bem-estar dos membros é uma parte importante, mas também há uma interação especial das cooperativas com as comunidades onde atuam. As cooperativas de crédito têm orgulho das suas cidades natais e das pessoas que lá vivem. Elas compartilham suas histórias, e o sucesso das cooperativas depende, em parte, do sucesso dessas pessoas. Elas estão conectadas. Possivelmente nem todos são associados em uma comunidade, mas todos são vizinhos e as cooperativas são parceiras de diversas formas de atuação nas suas comunidades. Hoje em dia, nos EUA, o movimento tem mais de 6.543 cooperativas de crédito e não há sistemas de cooperativas como o objeto deste estudo (NCF – *National Credit Union Foundation*, 2016).

No Brasil, a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa, estimulada por funcionários públicos, militares, profissionais liberais, operários e imigrantes europeus. Oficialmente, o movimento teve início no ano de 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, cujo foco era o consumo de produtos agrícolas. A iniciativa se espalhou em outras regiões de Minas Gerais e em outros estados, principalmente, Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul (Sescoop/SP, 2021).

Nesta direção, conforme Meinen e Port (2014) e Schneider (1999), a iniciativa pioneira mais importante no Brasil foi em 1902, com a criação de uma cooperativa de crédito criada pelo padre jesuíta suíço, Theodor Amstad. A cooperativa usou o modelo Raiffeisen na

localidade de Linha Imperial, hoje município de Nova Petrópolis/RS. Naquela época, o padre percebeu as carências socioeconômicas dos imigrantes alemães e italianos e criou as plataformas interconfessionais para organizar os agricultores e, também, as cooperativas.

Nas décadas seguintes, o cooperativismo de crédito teve grande expansão no Brasil. Em 1925, foi formada a Central de Caixas Rurais, que reunia 18 entidades singulares do Estado do RS. Nos anos de 1960, surgiram cooperativas formadas por colaboradores de empresas privadas ou servidores públicos. Sendo fomentadoras da área agrícola do país, as cooperativas apoiadas pelo governo proporcionaram a criação do Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), em 1951. Nas décadas de 1960 e 1970, houve o chamado deslocamento para os bancos oficiais, o que ocasionou normas restritivas às cooperativas e dificuldades de gestão, momento que culminou no fechamento de muitas delas. Em meados de 1980, quando os recursos oficiais destinados ao financiamento rural foram reduzidos, houve uma menor presença do Estado e, com as dificuldades do quadro inflacionário, abriu-se uma oportunidade para o movimento de cooperativas de crédito no Brasil.

No Rio Grande do Sul, sob a liderança de Mário Kruehl Guimarães, o movimento foi reorganizado, seguindo as estratégias das cooperativas agropecuárias parceiras (Meinen; Port, 2014). Assim, em 1980, nove das 13 cooperativas Raiffeisen sobreviventes, se reuniram em uma nova central chamada Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda. (COCECRER). Segundo Guimarães (*apud* Meinen; Port, 2014), o momento exigia das pequenas cooperativas um movimento mais fortemente ligado à gestão de melhorias, justamente pela falta de colaboradores capacitados, gestores inexperientes, associados desmotivados e pouco participativos.

Nos anos seguintes, as cooperativas urbanas de crédito mútuo tiveram grande desenvolvimento e, em meados dos anos 1990, foi permitida a criação de bancos cooperativos com o propósito de integrar as cooperativas ao sistema nacional de pagamentos e promover soluções corporativas de negócios. Neste movimento, ainda se destaca a criação do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop), que foi uma iniciativa societária intersistêmica capaz de garantir maior solidez a todas as cooperativas e seus bancos cooperativos associados no país (Meinen; Port, 2014).

Neste contexto, embora os objetivos econômicos sejam importantes, os mesmos não podem constituir o objetivo último, mas sim os meios para viabilizar os objetivos mais relevantes, como das cooperativas, que são: proporcionar uma vida melhor, mais segura e mais digna ao associado; promover direitos humanos; defender a democracia; e ter solidariedade para com os necessitados, onde quer que se encontrem. Assim, reforça-se a importância dos

valores que, segundo Schneider (1999), são: autoajuda, ajuda mútua, valores de interesse não lucrativos, valores democráticos, valores de esforço voluntário, valores de universalismo, valores educacionais e valores na busca de benefícios para os membros.

Para Meinen e Port (2014), os valores fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia, os quais aparecem de forma mais recorrente entre os diferentes doutrinadores, conforme segue:

- a. Solidariedade: O cooperativismo faz referência à solidariedade que todos têm com todos, pois gera uma força conjunta e assegura o bem de cada um dos membros. Refere-se a praticar a ajuda mútua e cooperar quase como uma reciprocidade obrigatória justificada pelo interesse comum.
- b. Liberdade: Representa o direito de escolha para entrar ou sair da cooperativa.
- c. Democracia: Pela palavra e voto, o associado tem o direito de participar da cooperativa. Também é relacionado ao acesso universal, sem discriminação de qualquer espécie.
- d. Equidade: Diz respeito à garantia da igualdade de direitos.
- e. Igualdade: Impede a segregação devida à condição socioeconômica, raça, gênero ou sexo, ideologia política, religião, idade ou outra característica.
- f. Responsabilidade: Relacionada ao cumprimento dos deveres, em que a pessoa é responsável pela viabilidade do empreendimento.
- g. Honestidade: Tem a ver com dignidade, ser verdadeiro por excelência.
- h. Transparência: Importância de ter uma comunicação clara, já que todos precisam ter conhecimento sobre regras, gestão, números, etc.
- i. Responsabilidade socioambiental: Relacionada ao compromisso do empreendimento cooperativo com a preocupação com o bem-estar das pessoas, proteção do meio ambiente, desenvolvimento econômico e social.

Para que as cooperativas, independentemente do tipo, possam praticar estes valores, tornam-se necessárias as linhas orientadoras, ou seja, os seus princípios que são universais, internacionais e que derivam ainda da primeira cooperativa de 1844 (Meinen; Port, 2014). Assim, para que os princípios aderissem às mudanças e às necessidades de cada época histórica, eles foram atualizados em congressos internacionais promovidos pela Aliança Cooperativa Internacional, em 1937, 1966 e 1995. Foi neste último congresso que o princípio voltado à comunidade foi incluído e, desta forma, se constituíram os sete princípios:

1. Adesão livre e voluntária: Qualquer pessoa pode ingressar numa cooperativa, desde que o faça de forma livre e espontânea, atenda aos requisitos previstos

no estatuto da entidade e concorde com os princípios da doutrina cooperativista. Ninguém pode ser impedido de ingressar numa cooperativa e nem obrigado a associar-se.

2. Gestão democrática: A cooperativa deve ser administrada por todos os cooperados por intermédio de representantes eleitos para a conduzir. Cada cooperado tem direito a um voto independentemente da sua participação financeira (quota parte) na entidade.
3. Participação econômica: Todos os associados participam na constituição financeira da cooperativa, bem como usufruem dos resultados obtidos ao final de cada exercício, seja por meio da distribuição das sobras entre os cooperados, seja em razão dos investimentos feitos com tais sobras em prol da organização como um todo. Na distribuição das sobras, não tem relevância o valor da quota integralizada pelo cooperado, mas a sua participação nas atividades da sociedade.
4. Autonomia e independência: A cooperativa não pode vincular-se de forma subordinada a nenhuma entidade ou pessoa estranha ao seu quadro de cooperados.
5. Educação, formação e informação: As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que esses possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Faz-se necessário que tenham clareza com relação à doutrina cooperativista, bem como quanto ao funcionamento da entidade da qual passam a fazer parte.
6. Intercooperação: As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em cooperação entre os membros de uma cooperativa, mas também atuando em parceria com outras cooperativas através de estruturas locais, regionais, nacionais e até internacionais.
7. Interesse pela comunidade: O principal objetivo de uma cooperativa é a melhoria das condições de vida daqueles que nela ingressam. Não se admite uma cooperativa voltada exclusivamente para o mercado, visando à obtenção de lucros, aviltando os direitos dos cooperados. A comunidade constitui, ao mesmo tempo, o objetivo e o objeto de toda a verdadeira cooperativa. Por fim,

as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades mediante políticas aprovadas pelos membros.

Para Franke (1973), o mais alto princípio no qual se subordina inalteravelmente a ação cooperativa, é o de que a cooperativa não existe para explorar serviços no seu próprio interesse, mas para prestá-los desinteressadamente aos seus membros. Tal pressuposto está relacionado ao solidarismo, entendido como expressão de um comportamento comum, em que o interesse da cooperativa se identifica com o do cooperado, e é por isso que as cooperativas se distinguem de outras orientações econômicas sem movimento coletivo e altruísmo econômico.

Segundo Dale *et al.* (2013), todos os princípios do cooperativismo têm alguma relação com a sustentabilidade, sendo o sétimo princípio o que mais se aproxima, até por entender que as cooperativas atuam para o desenvolvimento sustentável da sua comunidade, por meio de políticas aceitas pelos seus membros. Naturalmente, as cooperativas têm o dever de conduzir-se para o desenvolvimento equilibrado das próprias comunidades e para o bem-estar dessas populações (Meinen; Port, 2014).

Nesse sentido, considerando o caráter social das medidas ESG, as cooperativas de crédito se destacam em relação às iniciativas de educação financeira junto à comunidade local; inclusão financeira para pequenos negócios; programa de diversidade e inclusão nos processos de contratação de funcionários; inclusão digital para a comunidade local; e oferta de soluções financeiras e não financeiras com impacto positivo econômico, social e ambiental.

### 2.3 PROPÓSITO DE UMA COOPERATIVA

O propósito é uma linha que orienta e conduz à prática os valores de uma organização, que, de acordo com Schneider (2019), se constituem de ideias e diretrizes essenciais para que a cooperação ocorra, provendo de uma energia motivadora que traz inspiração e ação cooperativa.

Para Álvarez *et al.* (2020), estas organizações se caracterizam por pensar nesses propósitos na finalidade de satisfazer os desejos coletivos. Desta forma, entende-se que existe uma outra forma de fazer economia, onde pode-se gerar produtos sociais que impactam os seus membros, suas famílias e a comunidade em geral, gerando um propósito de satisfazer as exigências comerciais. Isso proporciona entender que uma cooperativa possui não somente a função de aumentar seus lucros, mas sim de trazer possibilidades de resultados satisfatórios aos seus colaboradores, membros, famílias, comunidade e sustentabilidade.

Sendo assim, Álvarez *et al.* (2020) concluíram que uma cooperativa proposital tem a característica de mostrar que se deve concentrar em preservar as vidas, integrando com a sustentabilidade de entender as diferentes formas de manifestações de um território, de grupos, e comunidades que se interessam na organização, sejam eles associados, fornecedores, colaboradores e demais membros que compõem toda a cooperativa.

Conforme Álvarez (2021), em um verbete produzido para o Dicionário Contemporâneo de Cooperativismo, estas organizações fortalecem o mercado com suas atitudes e conseguem aplicar recursos necessários que contribuem para a solução de falhas que venham a existir no mercado e no Estado, trazendo benefícios com o esforço empresarial em atender, mercado, bem-estar e sustentabilidade da comunidade, gerando qualidade nos bens e serviços aos seus beneficiários, colaboradores e fornecedores.

Autores clássicos da Administração, como Mintzberg (2015), destacam a importância de estudar organizações plurais, entendendo que elas representam expressões organizadas da sociedade civil em nível local e, portanto, têm uma função regulatória vital para o funcionamento dos mercados. Estas organizações se caracterizam por colocar, acima das expectativas monetárias, propósitos que visam satisfazer os coletivos (Felipe, 2019).

A este respeito, Drucker (1992) aponta que o propósito de uma organização se manifesta de uma forma particular de proceder, dadas as diferentes funções que desempenha, abrindo um campo fértil para enriquecer o estudo das organizações com uma acumulação variada de organizações com diferentes propósitos.

Este acúmulo de opções configura outra forma de fazer economia, que parte de uma organização privada para gerar intencionalmente produtos sociais que, inicialmente, impactam seus membros e, por extensão, suas famílias e a comunidade em geral; traçando diferentes trajetórias até a crença de que tudo o que é feito nas organizações tem o único propósito de satisfazer as exigências das empresas comerciais.

Para Álvarez *et al.* (2020), isso permite compreender que a função de uma cooperativa não se limita à maximização dos lucros líquidos, mas de uma polivalência de resultados que envolve não apenas seus membros, mas também seus trabalhadores, suas famílias, a dimensão comunitária na qual a organização opera e até mesmo o ambiente ao seu redor.

Uma cooperativa de propósito opera no contexto das economias de mercado, mas com diferentes padrões de participação, operação e distribuição. Eles também atuam fora do mercado sob seus próprios critérios de alocação. Seja qual for o caso, eles partem da maximização da satisfação do benefício de cada um de seus membros em uma esfera comum através da aglutinação das demandas (necessidades) e da satisfação

como oferta. Portanto, existe uma estratégia básica de gerar economias de escala (Álvarez, 2021, p. 108).

Enfim, os benefícios de uma cooperativa de propósito podem ter uma manifestação monetária e transacional nos mercados, assim como podem dedicar seus esforços para gerar uma diferença no preço de seus produtos nos mercados, trazendo benefício de consumo na liberação de recursos. Isso ocorre quando o propósito das transações entre empresas e indivíduos exige que a proteção da vida, as trocas recíprocas e a subsidiariedade sejam colocadas no centro de seu trabalho, como um meio de contribuir com as pessoas mais vulneráveis, dada a perda de empregos, a diminuição da renda familiar e a necessidade de gerar fontes de trabalho em áreas locais.

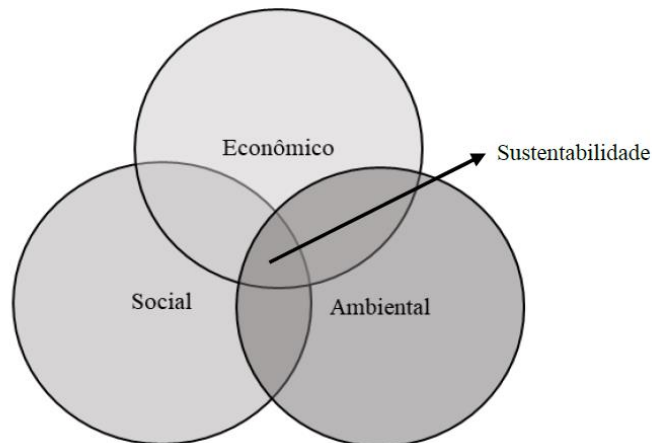
## 2.4 SUSTENTABILIDADE E ESG

O termo “sustentabilidade” ingressou definitivamente na pauta contemporânea, tornando-se um desafiador debate sobre o papel das organizações na construção do desenvolvimento sustentável.

O conceito de sustentabilidade é geralmente definido como a capacidade de se alcançar um grau de desenvolvimento que atenda às necessidades do momento presente, ao mesmo tempo em que se permite às próximas gerações atenderem às suas necessidades futuras (Armstrong, 2020). Embora aspectos de sustentabilidade sejam discutidos há quase 70 anos, o termo ESG – o qual engloba aspectos ambientais (do inglês *environment*), sociais e de governança – surgiu em 2004, a partir de uma carta das Nações Unidas enviada às principais instituições financeiras do mundo, convidando-as a aderirem a uma iniciativa que visava a construir mercados financeiros mais fortes e resilientes por meio do desenvolvimento sustentável (Compact, 2004).

Para Almeida (2009), a sustentabilidade reflete a possibilidade de desfrutar boa qualidade de vida sem danificar ou alterar o meio ambiente. Segue-se a difusão da ideia de sustentabilidade que, na década de 1990, surgiu com o conceito do tripé da sustentabilidade, o *Triple Bottom Line* (Social, Ambiental e Econômico), apresentado por John Elkington (1997). Nessa concepção, o autor questiona o modelo de negócio tradicional, que considerava somente os fatores econômicos na avaliação de uma empresa, e expõe um novo modelo que considera os desempenhos ambiental e social no modelo de gestão organizacional, conforme Figura 1.



Figura 2 – *Triple Bottom Line*

Fonte: Adaptada de Elkington (1994).

Diante dessas dimensões, percebe-se que o desenvolvimento sustentável não depende de apenas um tipo de agente social, mas da colaboração e interação de todos. Mesmo assim, nunca será um processo efetivo, devendo estar sempre em movimento e evolução. Assim, pode-se definir a sustentabilidade como lugar onde se pretende chegar e o desenvolvimento sustentável é como se pretende chegar (Chaves; Castello, 2013).

A sustentabilidade deixou a muito de ser um comportamento passageiro e modista nas empresas e passou a ser um diferencial competitivo e agregador. As organizações passaram a adotar estratégias sustentáveis em sua gestão, enxergando essas ações como processos que criam valores econômicos, sociais e ambientais. Para Alves Junior e Fontenele (2009), a organização pode ser dita sustentável se for capaz de atingir alguns critérios, como viabilidade econômica, posição competitiva no mercado, produção sem agressão do meio ambiente, e contribuição para o desenvolvimento social da região e país onde atua. Essa definição evidencia a importância da sustentabilidade em seus mais amplos aspectos, demonstrando que as empresas podem ser lucrativas e, ao mesmo tempo, sociais e sustentáveis.

Neste sentido, a responsabilidade das empresas em agirem de maneira colaborativa, com soluções que possam não apenas melhorar sua imagem junto ao mercado, mas também cuidar de suas ações para preservarem o meio ambiente e, por consequência, o seu relacionamento com a sociedade, traz à tona uma nova forma de gerar resultados a favor do meio ambiente.

Segundo Coral (2002), as organizações podem demonstrar sua sustentabilidade por meio da capacidade de tomarem decisões sobre investimentos para preservar o meio ambiente, envolvendo-se com desenvolvimento na comunidade onde estão inseridas, investindo a curto e

médio prazo com uma visão a longo prazo, dando prioridade a questões de desenvolvimento global e de extrema importância, inserindo esse pensamento estratégico nos gestores. Quando a organização conseguir tratar a ideia do sustentável como algo natural, que faz parte de seu planejamento assim como outros fatores já aprendidos, todos irão ter vantagens, consumidores, sociedade e a própria organização, que se tornará mais competitiva.

No contexto atual, um indicador de mensuração para a sustentabilidade é o ESG (*Environmental, Social and Governance*), um proxy de desempenho importante que possui a governança como moderador, incluindo uma pontuação geral, refletindo uma visão equilibrada de uma empresa nas áreas ambiental, social, governança e desempenho econômico ao longo do tempo (Nuber; Velte, Hörisch, 2019). Os índices ESG refletem as iniciativas das empresas que geram impacto para remediar os danos ao meio ambiente, injustiças sociais, e melhorar as suas práticas de governança, seja a empresa pertencente ao setor público ou privado (Walter, 2020).

Corroborando com esse entendimento, Bezerra (2022) afirma que, diante do recrudescimento da agenda ESG, o mercado de crédito cumpre um papel de destaque na busca pela sustentabilidade. O Banco Central, que regulamenta todo o setor financeiro, incluindo as cooperativas de crédito, agregou os princípios de responsabilidade ambiental, social e governança em seu planejamento estratégico, sendo este um fator cada vez mais relevante durante a análise de crédito.

## 2.5 COOPERATIVISMO E SUSTENTABILIDADE

A relação do modelo cooperativo com a construção de um ideal de sustentabilidade é abordada em Büttenbender (2022). Em relação aos seus princípios norteadores, destaca-se o papel institucional do modelo – em sua atuação e participação na construção da sustentabilidade por meio da interação com a comunidade e do fomento ao senso coletivo e de pertencimento comum, pelas estruturas de capital social (Putnam, 1995) presentes em determinado território.

A capacidade do modelo de interagir com todas as quatro dimensões que compõem a sustentabilidade no seio da Agenda 2030 – dimensões institucional, social, econômica e ambiental (ONU, 2015) e de, institucionalmente, viabilizar um cenário socialmente mais inclusivo, economicamente viável e ambientalmente responsável, se dá por meio de suas práticas intraorganizacionais, da intercooperação e do interesse pela comunidade, visitados em seus princípios norteadores. Dessa forma, ainda que as dimensões do ideal de sustentabilidade

articulem-se de maneira interdependente e interconectada, Büttenbender (2022) observa, em cada uma destas, a participação do modelo cooperativo.

Na dimensão institucional, este autor argumenta que o modelo cooperativo deve adotar práticas de governança e participação dos associados, para que a organização cooperativa possa desempenhar sua dupla funcionalidade, enquanto associação coletiva de interesses e representação organizacional de tais interesses. Partindo deste ponto, o modelo cooperativo se articula dos associados para os associados, impactando diretamente no senso de pertencimento e no fortalecimento do capital social em um território, indispensáveis no processo de construção da sustentabilidade (Giesta, 2005).

Na dimensão social, finalidade primeira do modelo cooperativo, este é capaz de participar no processo de inclusão social, dando vez e voz a grupos que, por vezes, não estariam devidamente contemplados em outros processos. Dessa forma, o modelo torna-se um agente de promoção dos direitos individuais, reduzindo desigualdades sociais e viabilizando uma melhor qualidade de vida para a comunidade. Fatores como a desigualdade de gênero estão presentes nas discussões do modelo cooperativo e, desde sua origem institucionalizada pelos probos de Rochdale em 1844, o caráter de não exclusão e de livre adesão apontam para o aspecto de promoção das liberdades individuais (Sen, 2000) e da não discriminação, que fortalecem a participação do modelo na dimensão social.

No que tange à dimensão econômica, Büttenbender (2022) refere que o modelo cooperativo desempenha uma importante função no processo de construção da sustentabilidade, uma vez que é responsável por um fomento à economia local e desenvolvimento regional, gerando emprego e renda no território em que atua. Os montantes distribuídos aos associados enquanto sobras do exercício, assim como os valores retornados aos cofres públicos na forma de impostos e contribuições fiscais, caracterizam também uma fatia da participação do modelo no aspecto econômico da sustentabilidade.

Além disso, em diálogo também com as dimensões social e ambiental, destacam-se os fundos previstos pela Lei nº 5.764/1971, onde está prevista a destinação de montantes proporcionais ao faturamento de cada exercício para o desenvolvimento da comunidade e de ações voltadas à esta, tanto quanto para reservas em caso de catástrofes ambientais e situações atípicas enfrentadas pela sociedade.

Por último, a dimensão ambiental da sustentabilidade é contemplada também pelo modelo cooperativo, uma vez que este tem, entre seus princípios, a ideia de educação, formação e informação. O papel do modelo no processo de conscientização e educação ambiental, tanto de seus associados como de toda a comunidade, faz com que este se torne um agente de

promoção das mudanças em comportamentos individuais relativos à dimensão ambiental, conforme Büttenbender (2022).

O modelo cooperativo pode ainda ser responsável pela viabilização de tais mudanças, facilitando e priorizando empreendimentos e fornecedores que adotem ações ambientalmente mais responsáveis, incentivando processos de logística reversa e de destinação adequada dos resíduos envolvidos em suas atividades, e na promoção da produção e consumo de bens e serviços mais responsáveis.

O papel desempenhado pelo modelo cooperativo na construção das condições para a sustentabilidade, permeia uma pluralidade de aspectos interdependentes e indissociáveis nas dimensões institucional, social, econômica e ambiental. A construção destas condições não se dá de forma estática e menos ainda pontual. As ações e práticas que cabem ao modelo cooperativo envolvem fatores relacionados à gestão e governança organizacional, assim como práticas relacionadas ao coletivo de cooperados e à comunidade (Alarcón *et al.*, 2022).

As formas de se perceber a relação entre o modelo cooperativo e a construção das condições para a sustentabilidade se articulam com abordagens que perpassam entre áreas do saber, assim como se articulam de maneira interligada e interdependente. Construir e observar tais relações demanda uma abordagem complexa e é dessa forma que o presente estudo contribui, tanto para o modelo cooperativo quanto para o desenvolvimento das discussões acerca da sustentabilidade.

O modelo cooperativo, em função de sua ampla atuação em diferentes ramos e atividades, interage de maneira direta e indireta com as quatro dimensões – institucional, social, econômica e ambiental – a partir das quais se considera o ideal de sustentabilidade proposto, e em função dessa interação, possibilita impactar e gerir de forma mais concisa cada uma destas dimensões.

Contudo, assim como não pode ser afirmado que uma cooperativa, assim como nenhuma outra forma de organização, participa da construção das condições para a sustentabilidade apenas por sua regulação e definição legal; também não pode ser afirmado que, apenas em função de seus princípios e valores, o modelo cooperativo estaria adequado à construção das condições para a sustentabilidade.

No entanto, estando os princípios e valores do modelo em conformidade e equilíbrio para com as dimensões da sustentabilidade, assim como suas práticas e ações voltadas para tal finalidade, Büttenbender (2022) fundamenta e sustenta que o modelo cooperativo é capaz de institucionalmente reforçar o senso de pertencimento local, fomentando o capital social e promovendo tais condições.

O conjunto de referenciais teóricos representados pelos temas: Cooperativismo, Cooperativismo de Crédito, Propósito de uma Cooperativa, Sustentabilidade e ESG, e Cooperativismo e Sustentabilidade são referências balisadoras para a execução da pesquisa, tanto nas etapas de coleta de dados, sistematização e análise, bem como referências teórico conceituais fundamentais para nortear as discussões e análises propositivas na reta final do estudo.

### 3 METODOLOGIA

Conforme Vergara (2013), é de fundamental importância a utilização de uma metodologia adequada, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o trabalho para um alcance eficaz dos objetivos. A seguir, constam os métodos utilizados no estudo em questão.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Existem inúmeras tipologias na literatura que abordam a pesquisa, entretanto, para intuito de elaboração da presente dissertação, a pesquisa está classificada quanto a sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos (Zamberlan *et al.*, 2014).

##### 3.1.1 Classificação da pesquisa quanto à natureza

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como aplicada, porque aborda os objetivos ESG, que vêm sendo utilizados como base para o desenvolvimento sustentável, e sua efetiva contribuição na gestão organizacional, no Sistema Sicredi. Para Zamberlan *et al.* (2014), a pesquisa aplicada tem o intuito de gerar conhecimentos que se aplicam às práticas de soluções de problemáticas da realidade, e estes envolvem interesses e verdades locais.

Neste caso, a pesquisadora é motivada pelo seu interesse em contribuir para fins práticos, na busca de soluções alternativas ao problema de pesquisa, que envolvem discussões do tema Propósito e Sustentabilidade, como forma de instrumento de desenvolvimento local.

##### 3.1.2 Classificação da pesquisa quanto à abordagem

No que diz respeito à abordagem, a pesquisa classifica-se como qualitativa. Esta abordagem, de acordo com Zamberlan *et al.* (2014, p. 94), “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. O ambiente é a fonte direta para a coleta, interpretação e atribuição de dados, tratando a respeito das práticas ESG de forma descritiva. O objeto de pesquisa é construído socialmente, ou seja, por meio do estudo da experiência vivida e dos processos de interação social (GIL, 2019).

### **3.1.3 Classificação da pesquisa quanto aos objetivos**

Este trabalho de investigação científica caracteriza-se por ser de caráter descritivo, pois pretende-se descrever os fenômenos presentes, as situações atuais e os eventos. Segundo VERGARA (2009), esse método tem o poder de expor as características de determinada população ou determinado fenômeno, ou seja, dos atores sociais da cooperativa, identificando as iniciativas ambientais, sociais e de governança, adotadas pelo Sistema Sicredi pelo olhar dos colaboradores da Sicredi União RS ES. Essa abordagem possibilita identificar as relações de causa e efeito, e leva a uma maior compreensão sobre os comportamentos e fatores que influenciam o dia a dia na implantação das diretrizes de sustentabilidade e do propósito da cooperativa.

### **3.1.4 Classificação da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos**

Em relação aos procedimentos técnicos, o presente estudo conta com uma combinação de múltiplas ferramentas. A primeira ferramenta compreende a pesquisa bibliográfica, uma vez que foram utilizados livros, artigos e páginas da internet para a contextualização inicial e fundamentação teórica. A segunda ferramenta abrange a pesquisa documental e contempla materiais consultados, sobretudo, os relatórios de sustentabilidade do sistema Sicredi, a fim de obter informações acerca da implementação das práticas ESG. Sua utilização justifica-se pela necessidade de considerar os dados secundários já disponíveis em forma utilizável. Esta técnica foi utilizada como complemento à pesquisa exploratória.

A opção pela pesquisa de campo, por sua vez, decorreu da necessidade de coleta de dados primários e da credibilidade da modalidade nas ciências sociais e disciplinas profissionais. Este método é considerado o mais adequado para perceber, com certo nível de exatidão, as opiniões da população estudada, extraíndo inferências baseadas em dados provenientes de parte dessa população (Rea; Parker, 2000). Neste sentido, a pesquisa contou com um levantamento (*Forms*), que permitiu que houvesse interrogação direta à equipe de colaboradores, proporcionando à pesquisadora a realização de uma investigação a respeito das práticas do propósito e da sustentabilidade no dia a dia.

Como foi analisada uma instituição específica, entende-se que tem-se um estudo de caso que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade, em seu contexto de vida real, tendo por base a solicitação de dados e informações a um grupo de pessoas de uma determinada área, relacionado ao problema estudado para, após a análise, obter conclusões

correspondentes aos dados coletados (Yin, 2001). Esse conceito está fortemente ligado à pesquisa exploratória, uma vez que busca o conhecimento de temas em contextos específicos.

Resumidamente, os recursos utilizados para a pesquisa, foram:

- a) Revisão de literatura, nacional e internacional, sobre Cooperativismo, Cooperativismo de Crédito, Propósito e ESG;
- b) Pesquisa, análise e sistematização da documentação sobre as ações realizadas pelo Sistema Sicredi e, em especial, pela cooperativa Sicredi União RS ES;
- c) Coleta de dados a partir de questionários dirigidos aos colaboradores e entrevistas semiestruturadas com as pessoas-chave da organização (membros da Diretoria), para que tais dados fossem cotejados com a análise documental.

Importante mencionar que, em alguns momentos, obteve-se contribuições que reconheceram a presença da metodologia da análise de conteúdo e discurso (Bardin), mas não foram exploradas, pois se distanciam dos caminhos metodológicos escolhidos para esta pesquisa.

### 3.2 LÓCUS DA PESQUISA

A pesquisa teve como *locus* o Sistema de Crédito Cooperativo – Sicredi – que tem seu Centro Administrativo e Fundação localizado na cidade de Porto Alegre/RS, mediante o qual pretendeu-se obter informações acerca da temática ESG no contexto atual, com enfoque direcionado para fatos recentes, principalmente em 2021 e 2022.

A escolha do *locus* de estudo justifica-se, sobretudo, pela preocupação e representatividade deste sistema cooperativo. A partir disso, optou-se por selecionar, especificamente, a cooperativa Sicredi União RS/ES, cuja sede está localizada no município de Santa Rosa/RS, visando estudar o contexto de atuação profissional e estratégica da mestra, e por perceber o quanto esta cooperativa contribui com o desenvolvimento da região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

### 3.3 COLETA DE DADOS E AMOSTRA DA PESQUISA

Buscando atender aos objetivos da pesquisa, no que tange à coleta de dados, foram utilizados documentos, como o Relatório de Sustentabilidade do Sistema Sicredi (2021), o Relatório Anual da Sicredi União RS/ES (2022), disponíveis nas páginas de internet; a fim de reunir informações sobre as práticas em ESG que vem sendo efetivadas, tanto em nível

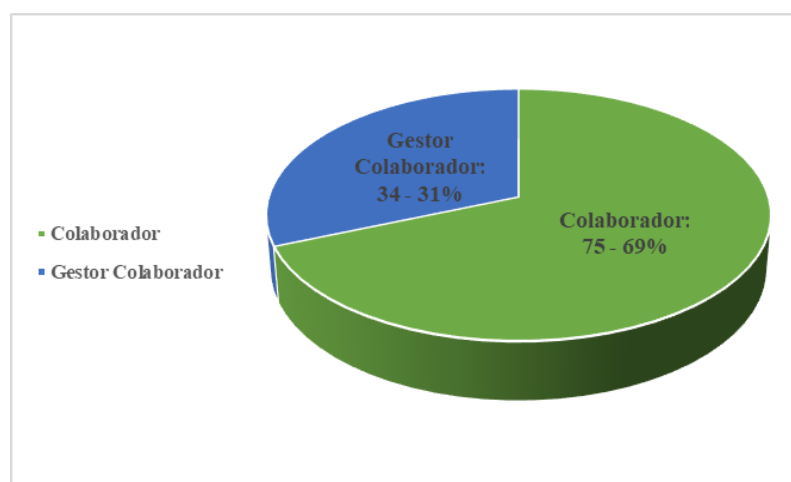


sistêmico quanto local. Posteriormente, a segunda fase da coleta de dados consistiu na aplicação de um questionário estruturado com colaboradores (Apêndice A), elaborado pela presente pesquisadora, composto por 47 questões. O questionário foi desenvolvido na plataforma *Microsoft Forms* e enviado por e-mail a todos os colaboradores da cooperativa, no mês de agosto de 2023, sendo que, na época, a cooperativa contava com 985 colaboradores ativos.

O questionário consistiu em três blocos. Inicialmente, foram realizadas seis perguntas abertas, sem alternativas de resposta, no sentido de entender, de forma geral, a percepção que os colaboradores tinham a respeito do propósito e da estratégia de sustentabilidade. Na sequência, o Bloco 2 apresentou perguntas fechadas, buscando identificar o quanto percebiam que aplicavam o propósito e a ESG na relação diária com os associados, consistindo em afirmativas com cinco alternativas de resposta, segundo a escala de Likert. Para tanto, este bloco foi estruturado em cinco pilares: Propósito, Governança, Social, Ambiental e ESG. Para finalizar, alguns dados sobre o perfil dos participantes também foram questionados na pesquisa.

Os resultados dos questionários *online* foram tabulados no arquivo do *Google Forms* (exportados para o *Microsoft Excel*) e as entrevistas foram gravadas a partir de aplicativo de celular, sendo posteriormente transcritas e armazenadas em uma pasta digital, ambos no *Google Drive*. O número total de respondentes do questionário totalizou 109 colaboradores, representando uma amostra de 11,06% dos colaboradores ativos. Conforme demonstrado na Figura 3, 69% (75 pessoas) que participaram da pesquisa são colaboradores, e 31% (34 pessoas) são gestores.

Figura 3 – Enquadramento funcional

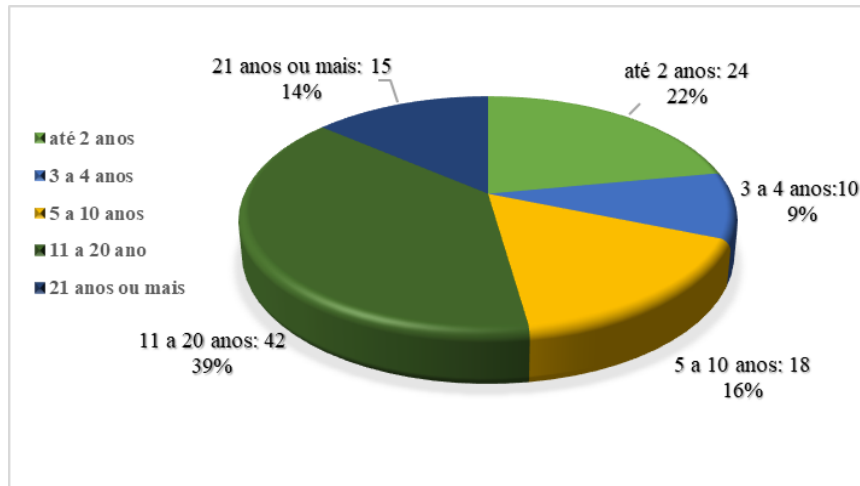


Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Em relação ao tempo de casa dos colaboradores participantes (Figura 4), a maioria tinha mais de 11 anos de empresa – totalizando 52,29% dos respondentes (57 pessoas), 18

colaboradores tinham de 5 a 10 anos de empresa – totalizando 16,51%, 10 pessoas tinham de 3 a 4 anos – totalizando 9,17%, e 24 pessoas tinham até 2 anos de empresa – totalizando 22,01% dos respondentes.

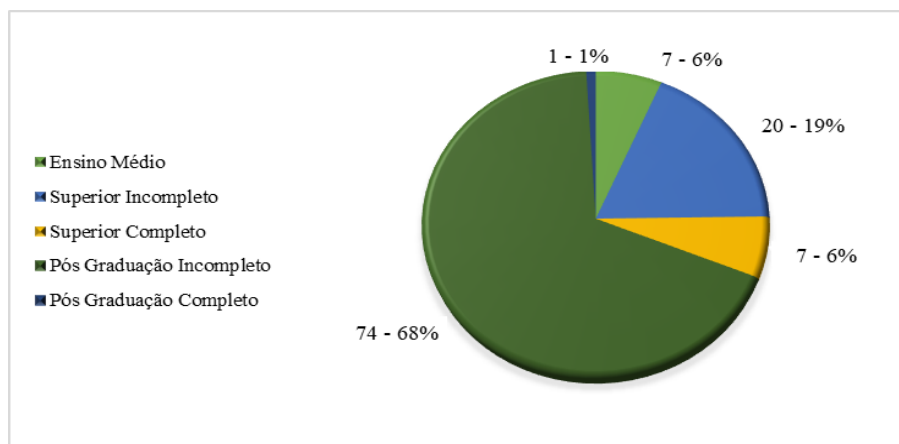
Figura 4 – Tempo de casa



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Quanto ao grau de instrução (Figura 5), no momento em que participaram da pesquisa, a grande maioria dos respondentes, 68% (74 colaboradores), tinha pós-graduação completa; 6% (sete colaboradores) possuíam pós-graduação incompleta, 18% (20 pessoas) tinham graduação completa, 6% (sete colaboradores) possuíam curso superior incompleto e um colaborador tinha mestrado, representando apenas 0,9% da totalidade da amostra.

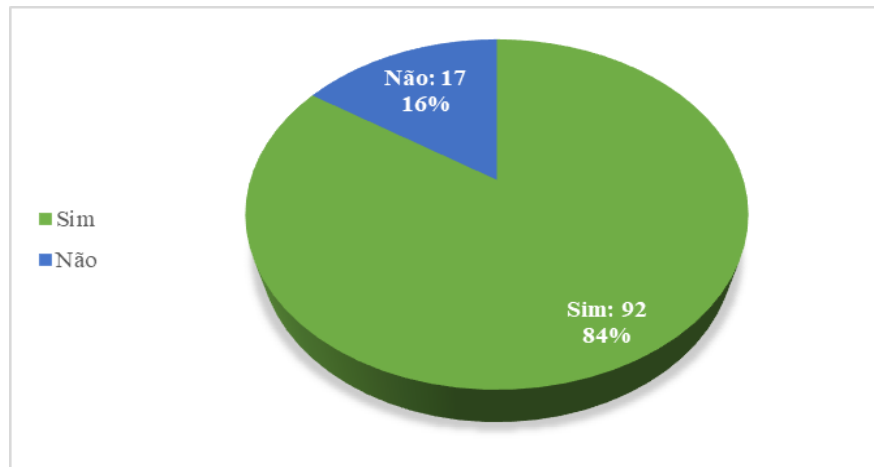
Figura 5 – Grau de instrução



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Quando questionados se fizeram ou estão fazendo alguma formação nos últimos dois anos, a grande maioria dos colaboradores respondeu que sim, representando 84% (92 pessoas); e uma minoria, 16% (17 pessoas) respondeu que não, conforme dados da Figura 6.

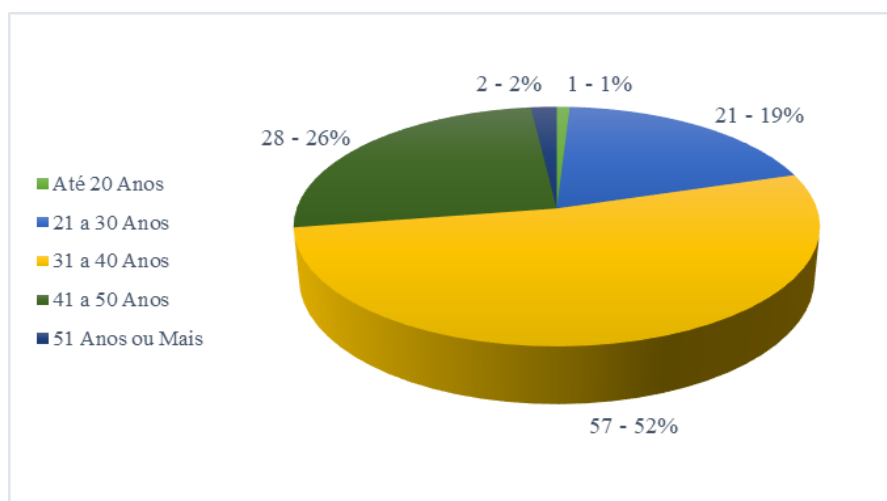
Figura 6 – Formação nos últimos dois anos



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Com relação à idade dos respondentes (Figura 7), a maioria das pessoas têm de 31 a 40 anos, correspondendo a 52,30% (57 pessoas); 28 pessoas com idade entre 41 a 50 anos (25,60%), 21 pessoas com idade entre 21 a 30 anos (19,26%), uma pessoa com até 20 anos (0,91%) e duas pessoas com mais de 51 anos (1,83%).

Figura 7 – Idade dos entrevistados



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

A partir desta breve análise do perfil dos participantes da pesquisa, pode-se inferir que a maioria das pessoas que responderam ao questionário são colaboradores com mais de 10 anos de casa, com idade entre 31 e 40 anos, com pós-graduação completa e que esteve fazendo algum tipo de formação nos últimos dois anos.

Além disso, foi realizada entrevista semiestruturada (Apêndice B) com a alta direção e lideranças intermediárias que têm relação direta com a estratégia organizacional, para que pudessem esclarecer questões com propriedade e detalhamento. O modelo de entrevista consistiu em 11 perguntas abertas, que foram gravadas em aplicativo do celular e transcritas simultaneamente no *OneNote*, mediante concordância dos entrevistados, preservando seu anonimato.

De acordo com Gil (2019), a entrevista é o instrumento de coleta de dados mais utilizado nas ciências sociais. Para o autor, o instrumento é adequado para obter informações acerca das percepções das pessoas envolvidas, envolvendo expectativas, crenças e sentimentos, além de explicações sobre fatos precedentes relacionados ao tema em estudo.

A intenção foi permitir que as respostas das entrevistas integrassem, de forma geral, as constatações das lideranças, obtendo informações autênticas sobre a realidade da organização quanto ao tema estudado (Rea; Parker, 2000). Assim, a busca de informações junto ao público-alvo teve por objetivo captar como o Propósito Organizacional e a Sustentabilidade são percebidos e reconhecidos pelos colaboradores de uma cooperativa de crédito.

Por meio de entrevistas, foram selecionados intencionalmente os entrevistados tomadores de decisão sobre a estratégia da empresa. O critério utilizado nesta composição foi de que a pessoa deveria ocupar cargo de Presidente, Diretor, Gerente ou Assessor na cooperativa Sicredi União RS/ES. Para operacionalizar tal critério, foi utilizada a relação fornecida pela área de Gestão de Pessoas da cooperativa, contendo os nomes, cargos e contatos das pessoas.

Foram entrevistados 10 executivos da Sicredi União RS/ES, assim divididos:

- a) Presidente
- b) 3 Diretores Executivos
- c) 1 Gerente e 2 Assessores de Relacionamento
- d) 1 Assessor Núcleo de Educação
- e) 2 Gerentes de Agência

Os entrevistados foram investigados no intuito de se obter informações de profissionais que conhecem o contexto organizacional pesquisado, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Área	Tempo de atuação no Sicredi
1	Presidência Conselho Adm.	Mais de 10 anos
2	Diretoria Executiva	Mais de 10 anos
3	Diretoria Executiva	Mais de 10 anos
4	Diretoria Executiva	Mais de 10 anos
5	Relacionamento	Mais de 10 anos
6	Relacionamento	Mais de 10 anos
7	Relacionamento	Entre 7 e 10 anos
8	Núcleo de Educação	Mais de 10 anos
9	Gerente de Agência	Mais de 10 anos
10	Gerente de Agência	Mais de 10 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente, foi utilizado o *Forms* e, após, com os dados em mãos, foram realizadas entrevistas com profundidade visando identificar elementos novos até então não percebidos na pesquisa anterior bem como a confrontação entre ambas visando detecção e análise de simetrias ou eventuais assimetrias entre o entendimento dos que responderam o forms e as lideranças superiores.

A sistematização dos dados prevê um agrupamento nesta estrutura:

- 1) Dados do *Forms* – Dimensão do Propósito, Governança, Social, Ambiental e, por fim, ESG no sentido mais amplo.
- 2) Entrevistas qualitativas com os líderes.

As informações foram codificadas segundo a literatura utilizada na fundamentação teórica e o próprio relatório anual da cooperativa Sicredi União RS/ES (2022), considerando as práticas de ESG citadas pelos autores e adotadas pela cooperativa.

## 4 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E PROPÓSITO

Essa etapa consiste na parte central do estudo, também designada como corpo ou desenvolvimento, e envolve a apresentação dos resultados, sua análise e discussão, incluindo observações de pesquisas anteriores e demais considerações de natureza teórica. De modo geral, é o capítulo mais extenso e pode ser subdividido, conforme a quantidade e a complexidade dos dados obtidos (Gil, 2019), sendo composto, nesse caso, por três seções: Propósito e Sustentabilidade do Sistema Sicredi, Práticas do Propósito e da Sustentabilidade na Sicredi União RS ES, e, por fim, as Contribuições para o aprimoramento da gestão.

### 4.1 PROPÓSITO E SUSTENTABILIDADE NO SISTEMA SICREDI

Reforça-se a importância deste estudo como complemento de pesquisa de grupo que vem sendo coordenada pelo professor e pesquisador da temática do Cooperativismo, Dr. Pedro Luís Büttendörfer. Outros estudos de Büttendörfer *et al.* (2019) exploram resultados iniciais a respeito da política de sustentabilidade em cooperativas de crédito, com mapeamento de práticas de sustentabilidade desenvolvidas, contribuindo com a motivação de novos estudos na temática, e para a difusão e aprimoramento de práticas sustentáveis voltadas às cooperativas e à sociedade.

Ainda nessa direção e com o objetivo de fomentar a cultura e a educação cooperativa, iniciativas estão sendo propostas por universidades, como é o caso da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), que oferta o Curso Técnico em Cooperativismo EaD e o Curso Tecnólogo em Gestão de Cooperativas. Também, a Universidade Regional do Noroeste do RS (Unijuí) é referência em projetos de pesquisa e estudos de fomento ao cooperativismo e na oferta de cursos de graduação e de pós-graduação *lato sensu* em Gestão de Cooperativas em parceria com cooperativas e o sistema SESCOOP, agregando em convênios com o SESCOOP, mediante concessão de bolsas para Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional - Cooperativismo, sendo atualmente mais de 10 pós-graduandos *stricto sensu* apoiados.

Tais iniciativas possuem relevância central no sentido de impulsionar a qualificação e capacitação de novos profissionais frente aos desafios contemporâneos da educação cooperativa que, no coletivo, promovem espaços de discussão, tais como o Simpósio Nacional de Gestão de Cooperativas (SINGESCOOP), cuja edição de 2023 reconheceu o trabalho de Camargo *et al.* (2023) como um dos destaques, no qual foi apresentado o estudo de caso do Sistema Sicredi, a partir da temática ESG e desenvolvimento sustentável.

### 4.1.1 Sistema Sicredi

O Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo) é a primeira instituição financeira cooperativa do Brasil. Desde 1902, busca apoiar o crescimento dos associados e leva o desenvolvimento sustentável às comunidades onde atua, sendo que em 230 municípios brasileiros, é a única instituição financeira presente fisicamente.

Portanto, o sistema Sicredi atua em todas as regiões do país e gera valor para essas localidades ao captar recursos de associados e emprestar para associados das mesmas regiões. A permanência desses recursos no local cria um ciclo virtuoso que estimula a geração de renda e o ciclo de crescimento sustentável, com maior oferta de empregos, produtos locais e desenvolvimento econômico. Há um modelo de atuação sistêmico, em que cada uma das mais de 100 cooperativas possui autonomia para atuar localmente, mas conta com o apoio do Centro Administrativo Sicredi em tecnologia, segurança e solidez financeira (Sicredi, 2021).

A atuação do Sicredi é pautada pelo Planejamento Inspiracional 2030, que coloca o impacto positivo como foco da visão de longo prazo, alinhando as ações aos princípios do cooperativismo e ao desenvolvimento sustentável. Neste sentido, o Planejamento Inspiracional consolidou, de forma sistêmica, o propósito de “construir juntos uma sociedade mais próspera”.

Figura 8 – Inspiracional Sicredi 2030



Fonte: Relatório de Sustentabilidade do Sicredi (2021).

As cooperativas são responsáveis por implementarem as estratégias nacionais, levando em conta as necessidades locais. Cada cooperativa é filiada a uma das cinco centrais regionais, que são acionistas da SicrediPar, *holding* que coordena, junto das próprias cooperativas, as decisões estratégicas do Sistema (Sicredi, 2021).

Ainda, sua Política de Sustentabilidade estabelece os princípios e diretrizes que norteiam a estratégia e a tomada de decisão em todos os âmbitos do negócio e no relacionamento com as partes interessadas, definindo que sustentabilidade é a gestão do negócio com foco na ampliação do impacto positivo econômico, social e ambiental, reduzindo os impactos adversos e gerando valor para os associados, colaboradores, comunidade e demais partes interessadas, configurando-se em sua atuação de forma transversal, ou seja, é de responsabilidade de todos os colaboradores, independentemente da área de atuação ou nível hierárquico (Sicredi, 2021). A estrutura voltada para a implementação do tema conta com comitês de sustentabilidade instalados nos níveis nacional, regional e local, garantindo uma gestão robusta em todos os níveis do sistema. Os direcionadores e temas focais de sustentabilidade constam ilustrados na Figura 9.

Figura 9 – Direcionadores de sustentabilidade no Sicredi



Fonte: Adaptada do relatório de Sustentabilidade do Sicredi (2021).

Estes direcionadores de sustentabilidade visam fortalecer o negócio de forma sustentável, tendo no relacionamento e no cooperativismo um modelo com gestão transparente,



participativa e democrática, oportunizando soluções responsáveis que impactam positivamente na sustentabilidade, bem como na promoção do desenvolvimento local, atuando como um motor do desenvolvimento local, fomentando a economia local, a inclusão financeira e o desenvolvimento das pessoas e das comunidades onde atua.

O comprometimento da instituição com a sustentabilidade do negócio cooperativo foi reforçado mediante a adesão ao Pacto Global, uma iniciativa da ONU que traz os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) como norteadores do desenvolvimento sustentável.

A partir deste compromisso, o Sicredi alinhou os desafios de sustentabilidade aos desta agenda global, ao mesmo tempo em que se posicionou de maneira uníssona como sistema, com objetivos e metas em prol do desenvolvimento sustentável do negócio e da sociedade (Sicredi, 2021). No Quadro 2, estão relacionadas as principais práticas sustentáveis incorporadas pelo sistema Sicredi.

Quadro 2 – Relação das principais práticas e iniciativas de sustentabilidade

<b>Práticas de Sustentabilidade</b>	<b>Breve descrição</b>
Programa Crescer	Programa de Educação cooperativa, que visa ampliar a compreensão sobre as sociedades cooperativas, seu funcionamento, benefícios e diferenciais em relação a outras instituições financeiras. Também proporciona ao associado o entendimento sobre seu papel de dono do negócio, qualificando sua participação no empreendimento cooperativo.
Programa Pertencer	Busca estimular a participação dos associados nas assembleias e nos processos decisórios das cooperativas, incluindo aqueles relacionados à sua gestão e desenvolvimento.
Programa a União Faz a Vida	Tem por objetivo formar cidadãos cooperativos, estimulando crianças e adolescentes a serem protagonistas, a pensarem criticamente, tomarem decisões e construir projetos de forma coletiva, desenvolvendo os princípios da cooperação e da cidadania. O Programa é baseado em uma metodologia de ensino própria, que valoriza os saberes obtidos fora e dentro da escola. Nessa metodologia, que pode ser aplicada na Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, os alunos são protagonistas do processo de aprendizagem e desenvolvem projetos que ajudam a trabalhar o saber globalizado.
Programa Cooperativas Escolares	Programa que visa ampliar as oportunidades de aprendizado de crianças e adolescentes por meio de atividades sociais e culturais, estimulando o desenvolvimento de competências, como liderança, empreendedorismo social, educação financeira e inclusão social. Sua metodologia foi elaborada com a contribuição de educadores e estudantes, e se baseia em uma abordagem de gamificação.
Comitê de Sustentabilidade	Tem por finalidade direcionar esforços para a promoção e o desenvolvimento de políticas e práticas voltadas à sustentabilidade, inclusão dos jovens e das mulheres e a Inclusão e Diversidade, visando potencializar iniciativas e ações já realizadas, garantindo a representatividade e incentivo à liderança e ao cooperativismo, em diferentes espaços.

Comitê Jovem	Visa fomentar o desenvolvimento dos jovens por meio da educação e do cooperativismo, estimulando seu engajamento no movimento cooperativista, tornando-os protagonistas sociais da região onde moram. Além disso, possui o importante papel de manter a perenidade do negócio cooperativo, pensando na formação de futuras lideranças.
Comitê Mulher	Visa incentivar e aumentar a representatividade de mulheres nos Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e coordenações de núcleo das cooperativas. O Comitê Mulher tem como objetivo promover a equidade de gênero no cooperativismo de crédito e em todos os níveis de gestão da organização. Sua atuação é por meio da capacitação de mulheres para que elas possam cada vez mais assumir papéis de protagonismo e liderança nas cooperativas e nas comunidades.
Comitê Inclusão e Diversidade	Esse comitê tem o papel de assessorar as diretorias executivas das entidades do Sicredi na implantação de ações para execução da Estratégia de Inclusão e Diversidade, em todos os níveis do negócio.
Capacitações em sustentabilidade	Oferta de treinamento aos colaboradores, fortalecendo iniciativas sistêmicas para o desenvolvimento sustentável e identificação de riscos socioambientais.
Cooperação na Ponta do Lápis	Programa sistêmico de educação financeira, visando “cooperar para uma vida financeira sustentável”, buscando desenvolver e fortalecer a temática na sociedade. Com base na Psicologia Econômica e na Economia Comportamental, o programa auxilia as pessoas a tomarem consciência sobre a sua relação com o dinheiro e a desenvolverem hábitos e atitudes que contribuam para uma vida financeira sustentável.
Construções Sustentáveis	Incentivo e concessão de crédito voltado às práticas sustentáveis em edificações, bem como em termos de eficiência da água, energia e atmosfera, materiais e recursos, qualidade interna dos ambientes e inovação.
Economia Verde	Concessão de crédito voltado à captação e geração de energia fotovoltaica, buscando os potenciais impactos positivos para a sociedade e para o meio ambiente. Algumas sedes do Sicredi também já utilizam energia solar e/ou espaços com áreas verdes, gerando 100% de energia limpa e renovável.
Programas de financiamento socioambientais	Destacam-se ações e concessão de crédito, voltadas à agricultura feminina, agricultura de baixo carbono, agroecologia e agricultura orgânica e em boas práticas agrícolas e de sustentabilidade.
Fundo Social	Conectada ao princípio “Interesse pela Comunidade”, trata-se da destinação de percentual do resultado do exercício anterior para apoiar iniciativas promovidas por entidades privadas, sem fins lucrativos e legalmente constituídas. As ações apoiadas devem ser mensuráveis em esforço, tempo e impacto no desenvolvimento social.

Fonte: Camargo *et al.* (2023), adaptada do relatório de Sustentabilidade do Sicredi (2021).

As ações e práticas relacionadas no Quadro 2 evidenciam a potente e representativa ação do Sicredi junto aos inúmeros municípios em que atua e suas respectivas comunidades, em diferentes frentes: na concessão de crédito de financiamento, em programas de formação e capacitação que visam internalizar os preceitos de cooperação, solidariedade e sustentabilidade desde a infância até a vida adulta, bem como em outras ações que fortaleçam as práticas de sustentabilidade e desenvolvimento local.

Como reflexo destas ações e práticas de governança e ESG, em 2022, o Sicredi recebeu nota 15,9 em avaliação da *Morningstar Sustainalytics*, passando a ser considerada empresa com “Risco Baixo” ao sofrer impactos financeiros oriundos de fatores ESG. Com a chancela, o Sicredi figura entre os 20 melhores “Bancos Diversificados” – dos 400 avaliados globalmente pela classificadora de risco ESG (Sicredi, 2021).

Estes indicadores de impacto positivo endossam o forte e estreito relacionamento junto às comunidades na promoção do desenvolvimento sustentável, mediante políticas aprovadas pelos seus membros, realizadas a partir de uma governança sistêmica e articulada aos pilares de sustentabilidade.

O Centro Administrativo do Sicredi (CAS) é o prédio mais sustentável do Brasil. A estrutura foi certificada pela LEED, recebendo 88 pontos, melhor nota do país para a tipologia operação e manutenção, conquistando o 1º lugar entre 12 prédios certificados no Brasil, em 2022. O CAS também é o único com certificação no Rio Grande do Sul na categoria “LEED – operação e manutenção de prédios já existentes”.

Além disso, o Sicredi obteve a 4ª colocação como a melhor empresa para trabalhar na categoria “Instituições Financeiras – Cooperativas de Crédito” pela GPTW (*Great Place to Work*). A apuração é realizada por meio da Pesquisa de Clima aplicada anualmente e da análise do *Book* de Práticas de cada empresa participante. Em 2022, a pesquisa contou com a participação de 29 mil colaboradores, que contribuíram com sua percepção sobre como é trabalhar na instituição, atingindo um resultado (índice de confiança) de 89%.

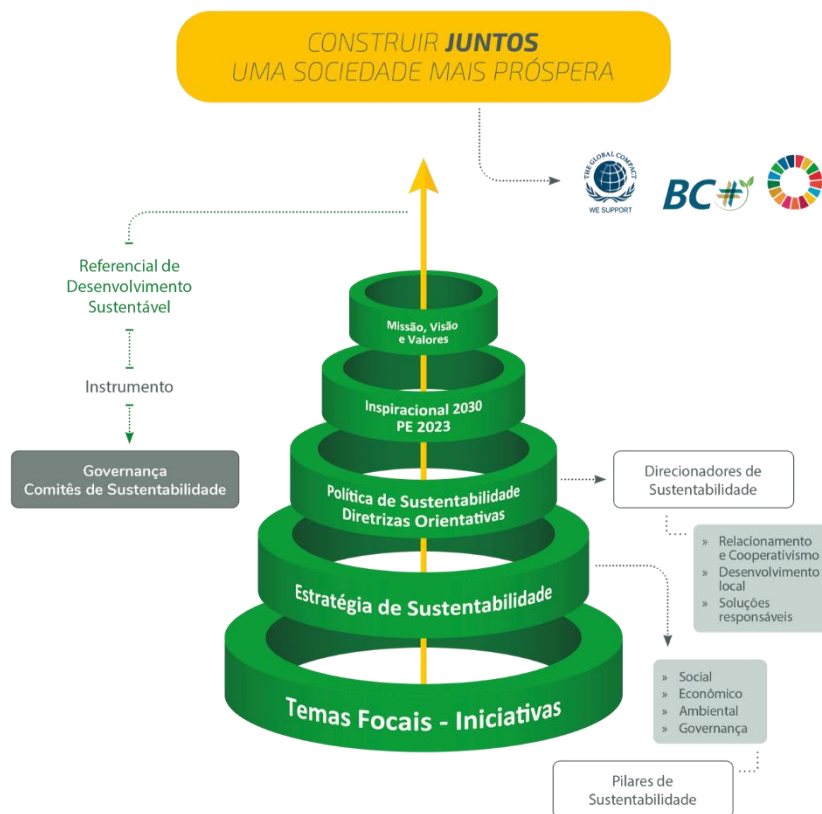
Nessa perspectiva, Cançado e Gontijo (2004) destacam que, por serem organizações de pessoas e não de capital, as cooperativas possuem um espaço geográfico nítido, na medida em que estas pessoas residem em algum lugar. Quanto maior a cooperativa, menos se torna possível perceber este contorno, porém ele continua existindo. Neste sentido, quando as cooperativas passam a olhar para fora da própria organização, emerge uma noção de corresponsabilidade pelo espaço onde os cooperados habitam. Outra característica desta definição é a menção ao desenvolvimento sustentável, avesso ao assistencialismo e mais próximo de ações estruturantes.

Considerando o exposto, Dale *et al.* (2013) expõem que os princípios do cooperativismo com maior adesão são o quinto (Educação, formação e informação), o sexto (Intercooperação) e o sétimo (Interesse pela comunidade). Desse modo, o papel social das cooperativas de crédito está relacionado ao atendimento das necessidades financeiras dos associados, que historicamente eram pessoas em vulnerabilidade social. Hoje em dia, contudo, este papel está muito relacionado ao relacionamento e ao envolvimento local.

Deste modo, Schneider (2006, p. 25) alerta para a relevância da educação nas organizações cooperativas, ao afirmar que “os valores da cooperação devem ser mais trabalhados entre os cooperados, dirigentes e públicos em geral”, pois são eles que dão “sentido, motivação e razão de ser para a ação cooperativa”. Ainda, segundo o autor, só assim se consegue a lealdade dos cooperados e o fortalecimento da cooperativa. Assim sendo, a educação para a cooperação afirma a importância do diálogo entre os cooperantes e a sua plena consciência acerca do caráter social, justo, transparente e solidário da organização (Frantz; Schönardie; Schneider, 2017).

A Figura 10 mostra a estratégia de sustentabilidade que vem sendo trabalhada pelo Sistema Sicredi junto às cooperativas singulares.

Figura 10 – Estratégia de sustentabilidade do Sistema Sicredi



Fonte: Relatório de Sustentabilidade (2021).

A estratégia de sustentabilidade é reforçada por compromissos externos, que conectam as diretrizes do tema às principais iniciativas globais na agenda de desenvolvimento sustentável. Desde 2020, o Sicredi é membro do Pacto Global, uma ação voluntária da Organização das Nações Unidas (ONU), que fornece princípios, diretrizes, informações e ferramentas voltadas

ao sustentável e à cidadania. Ao integrar o Pacto Global, o Sicredi assume a responsabilidade de contribuir com os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, traçados pela ONU para engajar organizações em metas como a erradicação da pobreza, o combate à mudança do clima e a preservação dos recursos naturais até 2030, conforme Figura 11.

Figura 11 – 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Adaptada do Relatório de Sustentabilidade do Sicredi (2022).

#### 4.1.2 Sicredi União RS/ES

A história da Cooperativa teve início em 1913, em Cerro Largo/RS, pelo Padre Theodor Amstad. Ele trouxe a ideia e os planos para fundar a Caixa Rural para a comunidade Colônia Serro Azul, onde hoje é Cerro Largo/RS, convocando os líderes locais na época para dar início a essa ideia de implantação de Caixas Rurais, baseadas no modelo Raiffeisen, sistema que ele havia conhecido na Europa.

Em 1905, o padre realizou a primeira viagem à Colônia Serro Azul e, em 06 de julho de 1913, ocorreu a fundação da Caixa Econômica e de Empréstimos de Serro Azul - Spar und Darlehenskasse, inicialmente apenas para crianças em idade escolar, origem da Sicredi União RS/ES. Em 1980, a Cooperativa participou da constituição da Cocecrer-RS (Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda), atual Central Sicredi Sul. Em 1992, participou, com todas as cooperativas do sistema, da adoção da marca Sicredi, passando a fazer parte do sistema nacional, com empresas especializadas e instrumentos financeiros que aumentam a segurança dos associados e fortalecem a atuação local.

Outro importante marco da história ocorreu em 2010, quando as cooperativas Sicredi Grande Santa Rosa, Sicredi Serro Azul e Sicredi Missões se uniram, formando a Sicredi União RS. Nem todas as cooperativas chegam aos cem anos, mas com garra e dedicação, no dia 06/07/2013 a cooperativa comemora esta data tão importante. Entregou à comunidade regional o Monumento ao Cooperativismo. Ele está instalado na Praça da Matriz em Cerro Largo/RS. A obra foi inspirada na história do cooperativismo na região. É uma obra de arte histórica, esculpida em bronze e um dos destaques é a riqueza dos detalhes e a representatividade das pessoas que desenvolvem e desenvolveram o cooperativismo na região. Os sete personagens do monumento representam os sete princípios do cooperativismo. Este monumento está representado na Figura 12.

Figura 12 – Monumento em homenagem ao cooperativismo em Cerro Largo



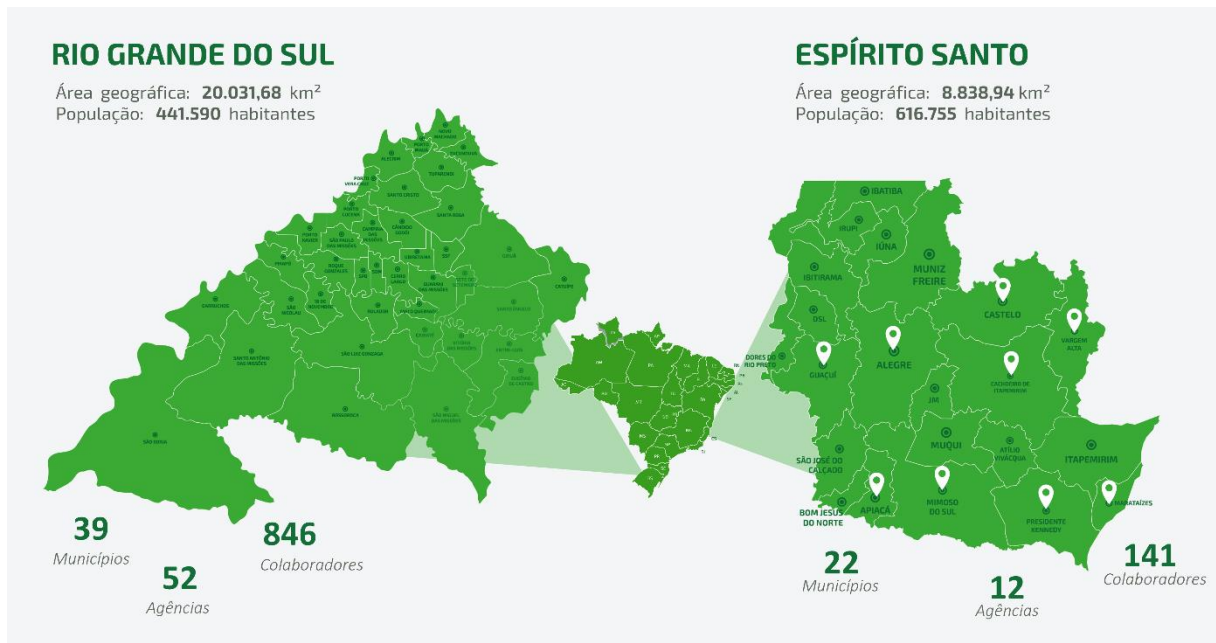
Fonte: Sicredi União RS/ES (2022).

Em 2020 a cooperativa concluiu um momento importante na história: a presença física em todos os 39 municípios da região de atuação no Rio Grande do Sul e em 03 de dezembro de 2020 os associados aprovaram, em Assembleia Extraordinária, a expansão das atividades para a região Sul do Estado do Espírito Santo, alterando a área de atuação para mais 22 municípios. Com isso, a Cooperativa passou a se chamar Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento União – Sicredi União RS/ES.

Desde sua origem a Sicredi União RS/ES apoia o crescimento dos associados e leva o desenvolvimento sustentável às comunidades onde atua, gerando valor às localidades ao captar recursos dos associados e reinvestindo nas mesmas regiões. Sua política de sustentabilidade estabelece princípios e diretrizes que norteiam a estratégia e a tomada de decisão em todos os âmbitos do negócio e no relacionamento com as partes interessadas (Sicredi, 2022).

Considerada uma das cinco cooperativas centenárias do Sistema, a Sicredi União RS/ES completou 110 anos em 2023. A cooperativa está localizada na região Noroeste e Missões do Rio Grande do Sul, contemplando 39 municípios. No estado do Espírito Santo (ES), são 22 municípios. Sua extensão territorial no RS abrange 20.031,68 km<sup>2</sup> e população de 441.590 habitantes que, somada à extensão do ES de 8.838,94 km<sup>2</sup> e população de 616.755 pessoas, totaliza mais de 28 mil km<sup>2</sup> e mais de 1 milhão de pessoas, conforme Figura 13.

Figura 13 – Localização geográfica da Cooperativa Sicredi União no Estado do RS (esquerda) e no Estado do ES (direita)



Fonte: Sicredi União RS/ES (2022).

A Sicredi União RS/ES tem como valores o relacionamento sustentável, a transparência na gestão e o cumprimento dos normativos internos e externos, o que garante aos associados a segurança de realizar operações financeiras com uma empresa responsável e sólida. Em números, conforme relatório da cooperativa de 2022, esta dispõe de 189,6 mil associados, 935 colaboradores, 5,4 bilhões em ativos, carteira de crédito de R\$ 4,1 bilhões, resultado de

114,5 milhões, patrimônio líquido de 675,8 milhões, representando diretamente a solidez da instituição e uma volumetria de 4,9 bilhões de recursos administrados, que representam os investimentos na cooperativa (Sicredi, 2022).

Sua atuação em sistema é direcionada para o local, gerando valor e transformando as comunidades em um ciclo virtuoso que promove o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Ao exercer um papel ativo, os associados agem como se fossem donos do negócio, tornando a vida financeira de todos mais cooperativa e próspera. Enquanto uns investem e poupam, outros usam esse montante na forma de crédito para realizar os seus sonhos, comprar, produzir e empreender. Assim o dinheiro circula, movimenta a economia local e se transforma em oferta de empregos, produtos e serviços, geração de renda e mais oportunidades.

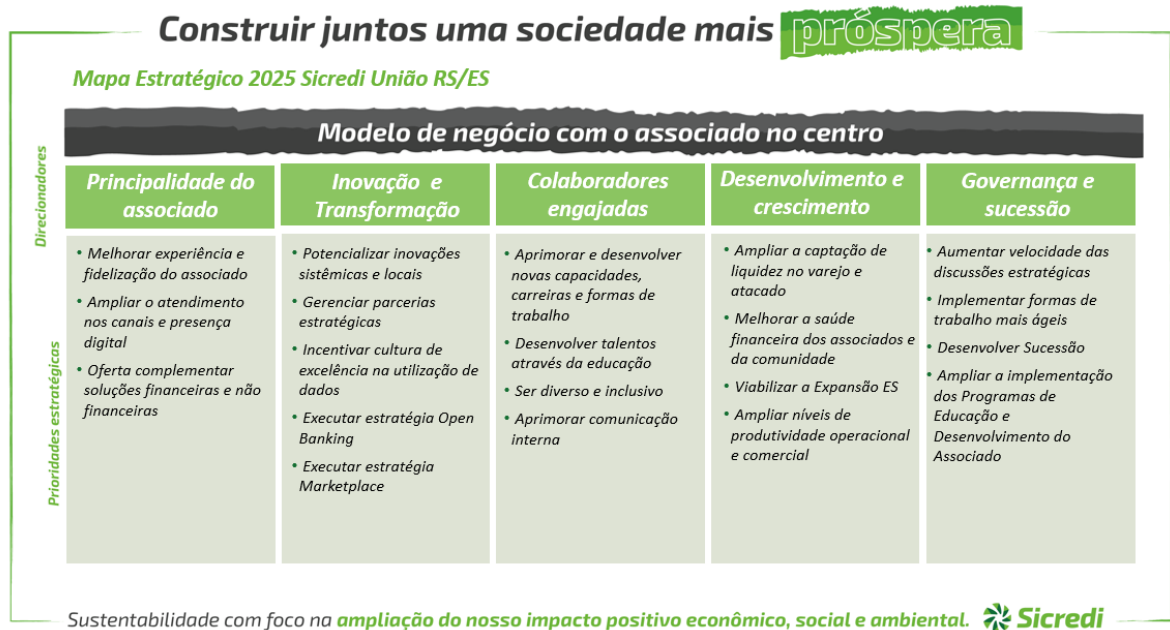
Se os recursos existentes na praça forem destinados às cooperativas de uma determinada localidade, estas realocam estes valores na região como forma de liberação de crédito. Os mesmos, redistribuídos, geram renda e aumentam o poder aquisitivo da população, que passa a consumir mais, oportunizando incremento no faturamento e lucro das empresas.

Desta forma, tendo um número maior de venda e lucro, novas vagas de trabalho são abertas. Este aumento nas vendas, além de repercutir positivamente no índice de desemprego, também influencia no aumento da arrecadação de impostos. Em poder de mais recursos, o poder público tem a possibilidade de investir mais em infraestrutura e projetos de desenvolvimento econômico e social, o que faz ampliar a capacidade produtiva, gerando novas riquezas. O resultado, parte mais importante do processo, é a melhora na qualidade de vida das pessoas que moram na área abrangida pelas cooperativas (Meinen; Port, 2016).

Para além disso, a Cooperativa de Crédito Sicredi União RS/ES instituiu sua política de sustentabilidade, buscando estabelecer princípios e diretrizes que direcionam suas estratégias e tomada de decisão em todos os âmbitos do negócio e no relacionamento com as partes interessadas. Este comprometimento com a sustentabilidade do negócio cooperativo foi reforçado principalmente pelo Pacto Global, através dos ODS/ONU e, a partir disto, alinhou as estratégias de negócios aos objetivos da agenda global; ao mesmo tempo em que se posicionou de maneira uníssona como sistema, com objetivos e metas em prol do desenvolvimento sustentável do negócio e da sociedade (Sicredi, 2021).



Figura 14 – Mapa Estratégico 2025 Sicredi União RS/ES



Fonte: Planejamento Estratégico Sicredi União RS/ES (2022).

O negócio cooperativo é centrado nas pessoas, não na propriedade do empreendimento no sentido econômico tradicional, e tem o potencial de instigar mudanças transformadoras, pois se baseia em uma lógica econômica diferente, ancorado nas comunidades locais, operacionalizando valores éticos de autoajuda, equidade e solidariedade, com seus membros abordando as causas estruturais da desigualdade e injustiça social, em vez de apenas tratarem os sintomas (Novkovic, 2021).

Na cooperativa de crédito Sicredi União RS/ES, as principais iniciativas de sustentabilidade são: Programa Crescer, Programa Pertencer, Programa a União faz a Vida, Programa Cooperativas Escolares, Implantação do Comitê de Sustentabilidade, apoiador da Cooperativa Escolar Cooperal, Inclusão e Diversidade Mulheres no Conselho/Liderança, Capacitação em Sustentabilidade, Programa Cooperação na Ponta do Lápis, Programa de Construções Sustentáveis, Programa Economia Verde, Programas de financiamento socioambientais, Programa Fundo Social, entre outros.

Essas ações e práticas evidenciam a potente representatividade da Cooperativa de Crédito Sicredi União RS/ES em prol da sustentabilidade, atuando tanto na concessão de crédito de financiamento quanto em programas de formação, de capacitação, de educação e de inclusão social, impactando diretamente no desenvolvimento local.

No contexto atual, um indicador de mensuração para a sustentabilidade é o ESG, que reflete as iniciativas das empresas que geram impacto para remediar os danos ao meio ambiente,

injustiças sociais e melhorar as suas práticas de governança, seja a empresa pertencente ao setor público ou privado (Walter, 2020). Bezerra (2022) afirma que diante do recrudescimento da agenda ESG, o mercado de crédito cumpre um papel de destaque na busca pela sustentabilidade. Para tanto, indicadores de sustentabilidade parecem adequados para empreendimentos cooperativos que buscam transformar a finalidade da atividade econômica e, assim, gerar impacto social (Novkovic, 2021).

Para direcionar a estratégia e apoiar na evolução das pautas de sustentabilidade, o Sistema Sicredi conta com o Referencial de Desenvolvimento Sustentável, base para a medição de impacto positivo, trazendo indicadores que permitem mensurar o desempenho em sustentabilidade nos níveis nacional, regional e local. No entanto, as principais ações locais realizadas pela Sicredi União RS/ES em 2022, baseiam-se em: a) Relacionamento e cooperativismo, b) Soluções responsáveis, e c) Desenvolvimento local.

a. Relacionamento e Cooperativismo - Tem por finalidade valorizar o relacionamento com o associado, fortalecendo o modelo de negócio de forma sustentável. Nesse sentido, são realizados programas e ações. Um deles é o Programa Pertencer, que estimula a participação dos associados nas assembleias e nos processos decisórios das cooperativas, incluindo aqueles relacionados à gestão e desenvolvimento. Destaque, também, para o Programa Crescer, uma iniciativa de educação cooperativa disponível para todos - associados, não associados, conselheiros, coordenadores de núcleo e colaboradores, visando fomentar a educação cooperativa, ampliando a compreensão sobre as sociedades cooperativas, seu funcionamento, benefícios e diferenciais em relação a outras instituições financeiras, sendo que cerca de 1,2 mil pessoas foram capacitadas em 2022.

Cita-se ainda, a plataforma Sicredi Aprende, que oferta cursos de capacitação em diversas áreas aos seus colaboradores. Já o Comitê de inclusão, diversidade e equidade, é uma iniciativa sistêmica que busca contribuir para um ambiente inclusivo, diverso e acolhedor, dando valor à pluralidade de pensamentos, colaboração e inovação. A iniciativa visa impulsionar e colaborar na promoção e desenvolvimento de práticas destinadas a garantir a igualdade nas relações de trabalho e o respeito pelos direitos humanos, além de oferecer um direcionamento institucional, dando a todos as mesmas oportunidades de crescimento de forma igualitária. Importante destacar a participação e inserção feminina no grupo dos coordenadores de núcleo da cooperativa, representando 22,66%, o que totaliza 114 mulheres. Já no grupo de colaboradores, destaca-se que 37% dos colaboradores líderes são mulheres.

Ressalta-se, também, o evento intitulado “Dia C de Cooperar”, uma iniciativa nacional liderada pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que ocorre no Dia Internacional

do Cooperativismo e que busca demonstrar a força do cooperativismo em prol das transformações sociais. Em 2022, o mote da data foi “atitudes simples movem o mundo”. Na ocasião, foram mobilizadas cooperativas de diversos segmentos, por meio de iniciativas de voluntariado, com o intuito de revitalização dos espaços públicos; limpeza de ruas e margens de rios; atividades recreativas com entidades que atendem crianças, adolescentes e idosos; doação de mudas de árvores e alimentos, entre outros.

b. Soluções Responsáveis - Busca oferecer soluções financeiras e não financeiras com impacto positivo econômico, social e ambiental, mantendo um relacionamento próximo com o associado, buscando estabelecer canais, físicos e digitais, para conhecer suas opiniões, sugestões e reclamações; além de compreender suas necessidades, oferecendo soluções financeiras que agregam renda e contribuem para a melhoria da qualidade de vida, fomentando a economia local e a inclusão financeira.

Conta com um amplo portfólio de produtos, serviços, canais e programas de desenvolvimento do cooperativismo que apoiam a prosperidade e atendem as necessidades financeiras e não financeiras de seus associados. As soluções são voltadas para pessoas físicas, jurídicas e do agronegócio, dos mais distintos portes e atividades econômicas. A Fundação Sicredi tem a função de manter viva a essência do cooperativismo na cultura do Sicredi, por meio do desenvolvimento da estratégia de sustentabilidade sistêmica, e dos programas e iniciativas educacionais, sociais, culturais, ambientais e de governança para a ampliação do impacto positivo da instituição.

A educação financeira é uma das principais iniciativas que a cooperativa desenvolve para aumentar o impacto positivo na vida dos associados e comunidades, auxiliando as pessoas na administração de seu dinheiro e estimulando o empreendedorismo nas regiões onde atua.

Contribui, assim, com a formação de um ciclo virtuoso, em que os associados conscientes fazem escolhas ponderadas e independentes, prosperam em seus objetivos pessoais e empresariais, e buscam por soluções para atender suas necessidades financeiras. O financiamento de atividades em setores expostos a impactos sociais, ambientais e climáticos pode gerar perdas financeiras e danos à reputação. Por isso, conta com mecanismos detalhados para a mitigação de riscos dessas operações e, também, com a avaliação específica de seus impactos para o negócio e para as comunidades nas quais está inserida.

c. Desenvolvimento Local - A cooperativa fomenta a economia local por meio da expansão do acesso a serviços financeiros para a população local, do apoio ao desenvolvimento de micro, pequenos e médios empreendedores, além da distribuição de resultados entre os associados. Também prioriza a contratação de fornecedores locais e fomenta os negócios entre

os associados. Além disso, os recursos financeiros retornaram aos associados e à comunidade por meio do Fundo Social, através do qual o Sicredi transforma esforços em um mundo melhor para milhares de pessoas.

Todos os recursos circulam na região. Isso impacta positivamente a comunidade, estimulando a geração de renda, empregos e o crescimento sustentável da cooperativa, dos associados, da comunidade e de toda a região. Desse modo, atua-se em cidades, promovendo a inclusão financeira de pessoas físicas e jurídicas, inserindo-os no sistema e dando acesso amplo às soluções financeiras e não financeiras.

Figura 15 – Direcionadores de sustentabilidade



Fonte: Relatório Anual Sicredi União RS/ES (2022).

A cooperativa também impacta positivamente as comunidades, ao investir na educação e formação dos seus colaboradores, associados e comunidades, através do Fundo de Assistência Técnica e Social (FATES). Esse fundo é especialmente relevante no caso dos colaboradores, pois eles são, ao mesmo tempo, moradores das comunidades onde a cooperativa atua e associados. Logo também são donos do negócio e os responsáveis pelo relacionamento próximo e humano.

Em 15 de agosto, o sistema lançou, no Sicredi e na comunidade, a Plataforma de Cursos, uma ferramenta de ensino *online*, gratuita e aberta ao público. A iniciativa faz parte da estratégia de educação corporativa do Sicredi, denominada Ecossistema de Aprendizagem, por meio da qual a instituição organiza trilhas de conhecimento para capacitar seus profissionais e ampliar o seu impacto positivo nas localidades onde atua, promovendo conteúdos de livre acesso sobre educação financeira, desenvolvimento pessoal e cooperativismo. Ainda, com o objetivo de expandir ainda mais a capacidade de geração de valor à população local, foi

desenvolvida uma série de ações de investimento social privado, patrocínios e apoios, tanto de origem sistêmica quanto local.

Assim, as principais contribuições dessas práticas potencializadoras evidenciam o protagonismo do cooperativismo como alternativa capaz de impulsionar mudanças significativas no desenvolvimento das comunidades em que está inserido, seja na geração de renda e crescimento sustentável, na oferta de produtos e serviços, inclusive, no desenvolvimento econômico, promovendo o desenvolvimento de pessoas e fomentando a economia local. Essas iniciativas levam em conta as necessidades locais e estão alinhadas aos princípios e valores do cooperativismo. Portanto, fazer a diferença nas comunidades que está presente, aliando desenvolvimento econômico e transformação social, é um dos principais diferenciais do cooperativismo, voltado ao interesse pela comunidade.

As evidências mostram que as organizações cooperativas fortalecem o capital social, mitigam o risco, bem como aumentam o excedente total (bem-estar) (Novkovic, 2021), sendo que a tendência mais relevante é a natureza dinâmica e em constante mudança, dentro da qual as cooperativas devem florescer como empresas sociais e econômicas. E isso é particularmente relevante ao se estender além das atividades econômicas puras para a criação de valor social, cultural e ambiental, exigindo sistemas de gestão e governança que se adaptem a um contexto em constante mudança.

## 4.2 PRÁTICA DO PROPÓSITO E DA SUSTENTABILIDADE NA SICREDI UNIÃO RS/ES

Neste subcapítulo, são apresentadas as análises dos resultados da pesquisa e suas discussões que respondem aos objetivos propostos deste trabalho de investigação científica.

### 4.2.1 Percepções dos colaboradores sobre propósito e sustentabilidade

Os colaboradores reconhecem e mostram evidências concretas acerca do bom domínio sobre qual é propósito do Sicredi. Assim sendo, fica evidente que os colaboradores conseguem responder, mesmo utilizando suas próprias palavras, em essência, a definição do propósito do Sistema Sicredi e da Sicredi União RS/ES, que é o de “construir juntos uma sociedade mais próspera” (Sicredi, 2022).

O colaborador, ao utilizar palavras e linguagens mais coloquiais do seu dia a dia, revela um seguro entendimento na correlação do seu trabalho com o propósito da cooperativa e da sustentabilidade. O próprio colaborador expressa e externa a correlação da sustentabilidade com

a prática de concessão de crédito, a prática e desenvolvimento de atividades de educação financeira, bem como a prática de consultoria financeira no desenvolvimento do negócio junto ao associado. Enfim, são evidências que confirmam e convergem na demonstração de que ele tem domínio acerca dessa correlação.

O Quadro 3 apresenta alguns trechos das falas dos colaboradores entrevistados, que remetem a essas constatações.

Quadro 3 – Frases de colaboradores que revelam a percepção e reconhecimento do Propósito e Sustentabilidade

“A estratégia de sustentabilidade do Sicredi, no meu entendimento, está baseada em atuar com um olhar atento ao econômico e ao social das comunidades e sociedades onde está inserido”.
“Vejo que o Sicredi se preocupa em gerar valor para a sociedade a qual está inserido e diretamente aos associados, sendo exemplo de boas práticas e estimulando a educação financeira. O carácter sustentável está presente quando se tem cuidado com a saúde financeira das pessoas a longo prazo, com um olhar personalizado para cada indivíduo”.
“Assessoria financeira consciente, visando prosperidade para cada associado e, por consequência, contribuindo para o desenvolvimento econômico local”.
“A meu ver, sustentabilidade tem a ver com o próprio propósito, pois a cooperativa só é próspera se o associado também for. Não é sustentável a cooperativa estar prosperando e o associado não crescer junto, pois ele de fato é a cooperativa. É preciso também lembrar que o cooperativismo tem os dois pinheiros, o econômico e o social, onde ambos precisam andar juntos. Então, entendo que a estratégia do Sicredi está na direção certa, olhando para a expansão com mais foco e determinação sem deixar de lado o social”.
“O Sicredi tem aprimorado muito, nos últimos anos, financiamentos de energia solar, assinaturas digitais, eliminando impressões de milhares de folhas”.
“Todos os dias fizemos a sustentabilidade do Sicredi, na busca de novos associados, na captação dos recursos, na aplicação de créditos sustentáveis, protegendo associados e efetivando negócios que agregamos mantendo a sustentabilidade do negócio, além das iniciativas estratégicas que são aplicadas, como a redução da utilização de papel, energias sustentáveis e demais ações que são feitas de forma centralizada.”
“Fazer inclusão financeira, trabalhando com todas as classes sociais, levando educação financeira a todos os públicos, bem como produtos e serviços que contribuam com melhor qualidade de vida dos associados. Além disso tem o olhar para fontes de energias renováveis que são financiadas pelo Sicredi, nosso modelo de atuação olhando para o meio ambiente, bem como projetos sociais que o Sicredi apoia, entre outros.”
“Com a estratégia de estar presente em um maior número possível de cidades com agências acessíveis a todos. com uma abordagem completa, transmitindo o cooperativismo para que as pessoas participem mais e tragam mais negócios para a cooperativa, que terá melhores resultados e maiores benefícios à comunidade e seus associados”.
“As minhas ações no dia a dia impactam diretamente muitos associados e a sociedade. Quando vendo um produto/serviço, eu estou tendo a oportunidade de praticar a nossa estratégia de sustentabilidade”.
“A relação é de estar 100% integrado e impactado com as ações, por exemplo, os processos de abertura de contas e créditos que antes tinha inúmeras páginas impressas em papel e hoje são digitais. Significa que devemos estar em constante desenvolvimento para acompanhar o crescimento e as inovações que reduzem os impactos ambientais”.
“O Sicredi possui incentivos à economia local e compromisso com o social através dos seus projetos como Fundo Social e União Faz a Vida. Também incentiva educação financeira através de iniciativas externas e consultoria aos associados pelos gestores de conta. Também pratica ações de sustentabilidade ambiental com a adoção de energia solar nas agências, por exemplo, e campanhas de incentivo a iniciativas de preservação”.
“Na questão de sustentabilidade empresarial, procuro compartilhar conhecimento, registrar práticas para que, em um futuro, se eu não estiver presente, meus colegas possam continuar o trabalho sem interrupções. Estou em constante busca de aprimoramento para poder solucionar as situações de forma rápida e certa. Na questão ambiental, solicitei a retirada de uma impressora da nossa sala, e instruí os colegas a imprimirem o mínimo possível, utilizando os meios digitais quando possível”.
“Acredito que diariamente promovemos ações de sustentabilidade através de financiamentos, consórcios, seguros. Pois estes associados praticam ações que promovem sustentabilidade, seja para sua vida pessoal ou seus negócios”.

<p>“Busco, no dia a dia, promover educação/organização financeira, mesmo que represente não fechar um negócio que, em um primeiro momento, poderia ser vantajoso à cooperativa, mas que em um futuro, pode transformar-se em problema para ambos os atores: cooperativa e associado. Há um cuidado para entregar soluções que façam sentido para a realidade de cada pessoa e que venham a gerar valor para sua vida, contribuindo para sua prosperidade”.</p>
<p>“É conseguir crescer de modo sustentável e com governança estando adequado aos pactos globais de sustentabilidade. Criando ações de redução de papel, usar energia renovável, créditos com mais conscientização aos associados e suas utilizações, criação de comitês de sustentabilidade, investimento em educação e conscientização de colaboradores, associados e comunidade”.</p>
<p>“A perenidade do negócio cooperativo, onde adequa a essência do olhar coletivo na vigência. Através dos princípios e valores cooperativos, busca elevar consciência dos indivíduos, desenvolve pessoas, provendo o desenvolvimento das comunidades”.</p>
<p>“É fazer cumprir o propósito no nosso dia a dia. Principalmente levar o conhecimento sobre os diferenciais da cooperativa para as pessoas. Este está sendo o nosso papel no dia a dia, pois temos um espaço enorme de pessoas que ainda não conhecem o cooperativismo e o quanto ele pode contribuir na sociedade.”</p>
<p>“O Sicredi tem, em sua essência, o ESG, pois já foi criado para atender alguns destes pilares. Cooperativas de crédito têm, em sua essência, educação financeira e inclusão social”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Sobre o significado de ESG, a grande maioria dos colaboradores conseguiu associá-lo ao equilíbrio econômico, social e ambiental, conforme trechos do Quadro X. Considerando, ainda, que grande parte dos colaboradores está estudando ou esteve estudando nos últimos dois anos, tal fato pode ter contribuído para um alto entendimento do significado do ESG.

Levando em conta que o Relatório Anual da Sicredi União RS/ES de 2022 foi construído em cima dos pilares da sustentabilidade, trazendo detalhamentos significativos sobre a contribuição da cooperativa para o desenvolvimento da região, foi perguntado aos colaboradores o que mais tinha lhes chamado a atenção. Grande parte relatou se surpreender com o crescimento da cooperativa, a transparência e clareza, a expansão para o estado do Espírito Santo, as histórias contadas pelos associados no decorrer do relatório, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), o impacto social; enfim, foram inúmeras as ações citadas e, conforme relata um colaborador acerca do que lhe chamava a atenção, este destacou “o impacto econômico, social e agregação de valor para as comunidades onde atuamos”.

Quando questionados sobre o quanto leram o Relatório Anual da Cooperativa (2022), apesar de todas as pessoas terem recebido o relatório da cooperativa, nem todas leram por completo, ou seja, 29 leram totalmente (26,60%), 77 leram parcialmente (70,64%) e três pessoas relataram que não leram (2,75%). Com estes dados, procurou-se explorar o tema com mais profundidade, detalhando as percepções dos colaboradores a partir de quatro perspectivas: Propósito, Governança, Social, Ambiental e ESG. Para cada afirmativa, foi definida uma régua de apuração para que o colaborador pudesse escolher uma das opções: (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) não concordo nem discordo, (4) concordo parcialmente, (5) concordo totalmente.

Acerca do Propósito (Quadro 4), quando questionados se tinham clareza do propósito da cooperativa, grande parte dos colaboradores concordou com esta afirmativa, representando 39% que concordaram totalmente e 56% que concordaram parcialmente, em detrimento de 3% que ficaram neutros (nem concordaram e nem discordaram) e de 2% que concordaram parcialmente.

Ao serem questionados se entendiam de que maneira o Sicredi constrói uma sociedade mais próspera, grande parte dos colaboradores concordou com esta afirmativa, representando 30% que concordaram totalmente e 67% que concordaram parcialmente. Sobre o trabalho dos colaboradores contribuir verdadeiramente com o desenvolvimento dos associados, grande parte dos colaboradores também concordou com esta afirmativa, com 61% que concordaram totalmente e 38% que concordaram parcialmente.

Nesse mesmo contexto, quando questionados se o trabalho dos colaboradores contribuía verdadeiramente como o desenvolvimento da região, grande parte dos respondentes reconheceram esta afirmativa, sendo que o grau de concordância foi ainda maior ao da pergunta anterior, com 69% que concordou totalmente e 31% que concordou parcialmente.

Quando questionados se percebiam ações eficazes por parte da cooperativa para o cumprimento do propósito, 55% indicaram concorda totalmente, enquanto 42% concordaram parcialmente. Neste sentido, foi questionado se a cooperativa causava impacto positivo na comunidade em que está inserida e as respostas dos colaboradores revelaram que a grande maioria das pessoas concordaram totalmente com esta afirmativa, representando 88% das respostas.

Por fim, os colaboradores foram questionados se estavam preparados para exercerem seu papel e cumprirem com o propósito, sendo que 19% concordaram totalmente, 71% concordaram parcialmente e 7% optaram por não concordar nem discordar.

O Quadro 4 apresenta todas as respostas e indicativos da percepção dos colaboradores quanto ao propósito da cooperativa.



Quadro 4 – Percepção dos colaboradores sobre o Propósito da Sicredi União RS/ES

Constructo	Questão	1	2	3	4	5
Propósito	Os colaboradores tem clareza de qual é o propósito da cooperativa.	0	2	3	61	43
	Os colaboradores entendem de que maneira o Sicredi constrói uma sociedade mais próspera.	0	2	1	73	33
	O trabalho dos colaboradores contribui verdadeiramente com o desenvolvimento dos associados.	0	0	1	41	67
	O trabalho dos colaboradores contribui verdadeiramente com o desenvolvimento da região.	0	0	0	34	75
	Há ações eficazes por parte da cooperativa para o cumprimento do propósito.	0	2	1	46	60
	Os colaboradores sabem e falam com os associados sobre os diferenciais do Sicredi em relação a um banco tradicional.	0	0	3	61	45
	A cooperativa causa impacto positivo na comunidade em que está inserida.	0	0	0	13	96
	Os colaboradores entendem o círculo virtuoso de participação dos associados na cooperativa.	1	1	2	60	45
	Os colaboradores estão preparados para exercer o seu papel e cumprir com o propósito da cooperativa.	0	2	8	78	21

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No Quadro 5, sobre Governança, quando questionados se recebiam informações necessárias dos líderes sobre o andamento do negócio, grande parte dos colaboradores concordou com esta afirmativa, representando 41% que disseram concordar totalmente e 55% que concordaram parcialmente. Ao serem questionados se os associados eram estimulados a participarem ativamente da cooperativa, 40% dos colaboradores concordaram totalmente e 51% concordaram parcialmente.

Também foi questionado aos colaboradores se havia diferentes perfis entre os conselheiros (idade, gênero, experiência, ramo, formação, etc.), de forma a representar os interesses dos diferentes associados, sendo que 53% concordaram totalmente, 38% concordaram parcialmente, 6% não concordaram e nem discordaram, 3% discordaram parcialmente e 0,9% discordaram totalmente.

Uma pergunta similar foi realizada. A pergunta questionava se havia diferentes perfis no quadro de colaboradores (pessoas com deficiência, diferentes etnias, formações, experiências, crenças, mulheres, entre outras características), de forma a favorecer a diversidade e a inclusão. Neste sentido, a pesquisa revelou resultados muito similares em relação ao Conselho de Administração.

Quando questionados se os colaboradores respeitavam e agiam de acordo com o Código de Conduta do Sicredi, e se conheciam os canais de denúncia em casos de não conformidade, 50% concordaram totalmente e 48% concordaram parcialmente.

Ao serem questionados se respeitavam e agiam de acordo com o Código de Conduta do Sicredi, além de conhecerem quais os canais de denúncia em casos de não conformidade, 50% concordaram totalmente e 48% concordaram parcialmente.

Por fim, sobre conhecerem a estrutura de governança do Sistema Sicredi e da cooperativa, as respostas revelam que 28% concordaram totalmente e 62% concordaram parcialmente. O Quadro apresenta as respostas dos colaboradores no Bloco da Governança.

Quadro 5 – Percepção dos colaboradores sobre a Governança na Sicredi União RS/ES

Constructo	Questão	1	2	3	4	5
Governança	Os colaboradores recebem informações necessárias dos líderes sobre o andamento do negócio.	0	0	4	60	45
	Os associados são estimulados a participarem ativamente da cooperativa.	0	2	7	56	44
	Para o Sicredi é importante a presença na comunidade e neste sentido eu exerço um papel ativo, participando em alguma entidade.	0	2	4	46	57
	É dada oportunidade para diferentes fornecedores de forma a valorizar a economia local.	1	5	6	55	42
	Há diferentes perfis entre os conselheiros (idade, gênero, experiência, ramo, formação etc.) de forma a representar os interesses dos diferentes associados.	1	3	6	41	58
	Há diferentes perfis no quadro de colaboradores (pessoas com deficiência, diferentes etnias, formações, experiências, crenças, mulheres, entre outras características) de forma a favorecer a diversidade e a inclusão.	0	4	1	41	63
	Os colaboradores atuam com ética, transparência e de acordo com as normas oficiais e internas.	0	0	2	47	60
	Percebe-se que os colaboradores respeitam e agem de acordo com o Código de Conduta do Sicredi, assim como conhecem quais os canais de denúncia em casos de não conformidade.	0	2	1	52	54
	Existem ações práticas de gestão do desempenho econômico com o foco no atendimento das necessidades dos associados.	0	2	2	60	45
	De maneira geral, os colaboradores conhecem a estrutura de governança do Sistema Sicredi e da cooperativa.	0	3	8	68	30

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Por sua vez, o Quadro 6 faz referência ao pilar Social. Quando questionados se era percebido o impacto das cooperativas no desenvolvimento local, mantendo os recursos na região, gerando dinamismo econômico e melhorando a qualidade de vida das pessoas, a p55% dos colaboradores concordaram totalmente com esta afirmativa e 41% concordaram parcialmente.

A respeito da cooperativa fomentar o financiamento de iniciativas socioambientais, como a agricultura orgânica, reflorestamento, empreendedorismo de pessoas de baixa renda (microcrédito), agricultura familiar; 56% dos colaboradores concordaram totalmente com esta afirmativa, 35% concordaram parcialmente e 3% não concordaram e nem discordaram.

Quando questionados se os colaboradores têm pleno conhecimento sobre o programa de Educação Financeira “Cooperação na Ponta do Lápis”, 29% indicaram concordar totalmente com esta afirmativa, 56% concordaram parcialmente, 9% não concordaram e nem discordaram, e 6% discordaram parcialmente.

Acerca da ocorrência de ações efetivas de formação e desenvolvimento das pessoas, visando prepará-las para os desafios do negócio e liderança, 64% dos respondentes concordaram totalmente com esta afirmativa e 34% concordaram parcialmente.

Fomentar a economia local e promover a inclusão financeira é um dos objetivos da cooperativa. Nesse sentido, os colaboradores foram questionados sobre o quanto praticam estas ações no seu dia a dia, sendo que 49% concordaram totalmente com esta afirmativa e 48% concordaram parcialmente.

A articulação regional da cooperativa com diferentes entidades, como associações comerciais, órgãos públicos e organizações de ensino auxilia no desenvolvimento da região.

Sob esta perspectiva, os colaboradores foram questionados se conheciam as parcerias já existentes e se estimulavam estes movimentos.

Quanto às respostas: 23% concordaram totalmente com a afirmativa, 63% concordaram parcialmente, 11% não concordaram e nem discordaram e 3% discordaram parcialmente.

O Quadro 6 sistematiza as respostas acerca da Dimensão Social da cooperativa.

Quadro 6 – Percepção dos Colaboradores sobre a Dimensão Social da Sicredi União RS/ES

Constructo	Questão	1	2	3	4	5
Social	É percebido o impacto das cooperativas no desenvolvimento local, que mantem os recursos na região gerando dinamismo econômico e melhorando a qualidade de vida das pessoas.	0	1	3	45	60
	A cooperativa fomenta o financiamento de iniciativas socioambientais como a agricultura orgânica, reflorestamento, empreendedorismo de pessoas de baixa renda (microcrédito), agricultura familiar.	0	2	8	38	61
	Os colaboradores tem pleno conhecimento sobre o programa de Educação Financeira "Cooperação na ponta do lápis".	0	6	10	61	32
	Na relação com associados, familiares e amigos, os colaboradores promovem constantemente a conscientização e a educação financeira.	0	3	6	67	33
	O Sistema é uma organização "feita de pessoas para pessoas" e ter colaboradores satisfeitos e engajados é muito importante. Diante disso, percebe-se ações de gerenciamento da satisfação dos colaboradores com a cooperativa.	0	2	4	56	47
	Ocorrem ações efetivas de formação e desenvolvimento das pessoas, visando prepará-las para os desafios do negócio e liderança.	0	0	2	37	70
	A capacitação constante dos colaboradores em relação ao cooperativismo e à sustentabilidade do negócio contribui para a manutenção da cultura organizacional. Neste sentido, nota-se que a cooperativa tem ações e gerencia a capacitação dos colaboradores com estes focos.	0	0	7	41	61
	Fomentar a economia local e promover a inclusão financeira é um dos objetivos da cooperativa. Os colaboradores praticam estas ações no seu dia a dia.	0	2	2	52	53
	Recentemente a Sicredi União RSES lançou o Programa Juntos, que é um programa de solução responsável que visa a fidelização dos associados. Os colaboradores tem estimulado fortemente a utilização.	0	7	7	59	36
A articulação regional da cooperativa com diferentes entidades como associações comerciais, órgãos públicos e organizações de ensino auxilia no desenvolvimento da região. Os colaboradores conhecem as parcerias já existentes e estimulam estes movimentos.	0	3	12	69	25	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O quarto bloco da pesquisa trata do pilar Ambiental (Quadro 7). Neste sentido, quando questionados se havia preocupação com a sustentabilidade na edificação e reformas das estruturas, 48% dos colaboradores concordaram totalmente, 41% concordaram parcialmente, 9% não concordaram e nem discordaram e 2% discordaram parcialmente.

Quando questionados se eram estimulados a fazer a separação de lixo, reciclagem e correto descarte, 41% dos colaboradores concordaram totalmente, 39% concordaram parcialmente, 11% não concordaram e nem discordaram, e 7% discordaram parcialmente.

Quanto a haver elevados de automação nos processos internos dos negócios, visando otimizar serviços e eliminar “papéis”, 48% dos colaboradores concordaram totalmente, 44% concordaram parcialmente e 7% não concordaram e nem discordaram.

Há preocupação e ações efetivas por parte do Sicredi em avanços tecnológicos, visando oferecer praticidade e segurança aos associados. Assim sendo, os colaboradores foram questionados se era percebido o quanto eles costumavam estimular o uso dos canais e recursos para promover esta transformação. Neste sentido, a pesquisa apontou que 50% concordaram totalmente com a afirmativa, enquanto 44% concordaram parcialmente.

Por fim, os colaboradores foram questionados se no seu dia a dia procuravam fomentar negócios que estavam em conformidade com as leis ambientais, sendo que 52% concordaram totalmente, 40% concordaram parcialmente, 5% não concordaram e nem discordaram, e 3% discordaram parcialmente.

Quadro 7 – Percepção dos colaboradores sobre a Dimensão Ambiental da Sicredi União RS/ES

Constructo	Questão	1	2	3	4	5
Ambiental	Na edificação e reformas das estruturas, há uma preocupação com a sustentabilidade.	0	2	10	45	52
	Os colaboradores são estimulados a fazer a separação de lixo, reciclagem e correto descarte.	0	8	12	43	45
	Nos processos internos dos negócios, há níveis elevados de automação, visando otimizar serviços e eliminar "papéis".	0	1	8	48	52
	Há preocupação e ações efetivas por parte do Sicredi em avanços tecnológicos, visando oferecer praticidade e segurança aos associados. É percebido o quanto os colaboradores tem estimulado o uso dos canais e recursos para promover esta transformação.	0	1	6	48	54
	No dia a dia os colaboradores procuram fomentar negócios que estejam em conformidade com as Leis ambientais.	0	3	6	43	57

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O quinto e último bloco tratou da ESG, de forma geral (Quadro 8). Inicialmente, os colaboradores foram questionados se as ações de ESG, na opinião deles, eram acompanhadas constantemente pelo Conselho de Administração da cooperativa, em que 43% concordaram totalmente, 31% concordaram parcialmente e 26% não concordaram e nem discordaram.

Quando questionados conseguiam facilmente explicar para os associados as ações sustentáveis de desenvolvimento da cooperativa, apenas 13% dos colaboradores concordaram totalmente, 53% concordaram parcialmente, 21% não concordaram e nem discordaram, 9% discordaram parcialmente e 4% discordaram totalmente.

Acerca de terem conhecimento que o Sicredi assumiu compromisso com o Pacto Global da ONU e os ODS, visando o desenvolvimento sustentável, 15% dos colaboradores concordaram totalmente, 48% concordaram parcialmente, 14% não concordaram e nem discordaram, 17% discordaram parcialmente e 7% discordaram totalmente.

Ao serem questionados se sentiam abertura e proximidade com a alta liderança da cooperativa (Diretores, Dirigentes e Conselho), 36% dos respondentes concordaram totalmente, 46% concordaram parcialmente, 13% não concordaram e nem discordaram, e 5% discordaram parcialmente.

Quando questionados se existiam mecanismos de escuta e prestação de contas para todos os públicos de interesse da cooperativa (associados, colaboradores, parceiros, fornecedores, comunidade, etc.), sendo uma boa prática de sustentabilidade, 40% dos colaboradores concordaram totalmente, 46% concordaram parcialmente, 12% não concordaram e nem discordaram, e 2% discordaram parcialmente.

Finalmente, foi questionado se, além das soluções financeiras, os colaboradores conheciam as soluções não financeiras e os programas oferecidos pelo Sicredi, visando impacto positivo econômico, social e ambiental. Neste sentido, a pesquisa apontou que 38% pessoas concordaram totalmente, 51% concordaram parcialmente, 7% não concordaram e nem discordaram, e 3% discordaram parcialmente. O Quadro 8 que detalha estas evidências.

Quadro 8 – Percepção dos colaboradores sobre a combinação da ESG na Sicredi União RS/ES

Constructo	Questão	1	2	3	4	5
ESG	As ações de ESG são acompanhadas constantemente pelo Conselho de Administração da cooperativa.	0	0	28	34	47
	Os colaboradores conseguem facilmente explicar para os associados as ações sustentáveis de desenvolvimento da cooperativa.	4	10	23	58	14
	Os rumos da cooperativa desenhados no Planejamento Estratégico 2023 - 2015 são de conhecimento dos colaboradores.	0	4	8	47	50
	É de conhecimento dos colaboradores que o Sicredi assumiu compromisso com o Pacto Global da ONU e os ODS visando o Desenvolvimento Sustentável.	8	18	15	52	16
	Os colaboradores sentem abertura e proximidade com a alta liderança da cooperativa (Diretores, Dirigentes e Conselho).	1	5	14	50	39
	Existem mecanismos de escuta e prestação de contas para todos os públicos de interesse da cooperativa (associados, colaboradores, parceiros, fornecedores, comunidade etc.), sendo uma boa prática de sustentabilidade.	0	2	13	50	44
	Além das soluções financeiras, os colaboradores conhecem as soluções não financeiras e os programas que o Sicredi oferece, visando impacto positivo econômico, social e ambiental.	1	3	8	56	41

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os elementos gerados por esta pesquisa revelam, de forma geral, que os colaboradores têm presente os elementos da gestão do propósito, do desenvolvimento e da ESG, de forma que as ações estratégicas de sustentabilidade são percebidas e reconhecidas na prática diária e na relação com os associados e com a comunidade.

Ainda, os elementos gerados por esta pesquisa apresentam assimetria com os elementos da pesquisa de clima, porém estão além dos objetivos gerados neste trabalho acadêmico-científico, podendo ser elementos de investigação profunda em estudos futuros.

#### 4.2.2 Percepções das lideranças

A pesquisa com as lideranças revela que eles acreditavam que os colaboradores tinham clareza do propósito, considerando as inúmeras oportunidades em que o tema é falado na

cooperativa. Entretanto, quando questionados o quanto os colaboradores conheciam a Estratégia de Sustentabilidade do Sicredi, as lideranças acreditavam que os colaboradores não tinham conhecimento profundo sobre o tema e provavelmente o associavam ao pilar ambiental, normalmente mais explorado pela mídia quando se fala no termo “sustentabilidade”.

Também acreditavam que grande parte dos colaboradores poderia ter dificuldade em fazer a relação direta da estratégia de sustentabilidade com suas atividades diárias, na interação com os associados e nos negócios realizados, ou seja, poderiam executar tarefas sem compreender de forma aprofundada o quanto estavam contribuindo para o todo. Referiram, ainda, que estes temas eram pauta de reuniões, convenções e capacitações internas, apresentações nos encontros com os coordenadores de núcleo, encontros de relacionamento com os associados e eventos na comunidade.

A construção do Relatório Anual da cooperativa é realizada através dos pilares da ESG, fazendo referência a vínculos com a estratégia do negócio e às ações da cooperativa, conforme já expressado no capítulo anterior. Porém, as lideranças acreditavam que nem todos os colaboradores faziam uma leitura aprofundada deste material ou o faziam de maneira parcial.

Sobre a prática do propósito no dia a dia, as lideranças trouxeram inúmeros exemplos que revelaram a materialização das ações, como: linhas de crédito, programas sociais, palestras de educação financeira nas escolas e nas empresas, projetos beneficiados com o fundo social, proteção do patrimônio do associado através dos diversos tipos de seguros, entre outros. *“Com isso, nós construímos algo que é mais próspero, o colaborador está vendo o quanto o associado pode ter de ganhos com aquele negócio e esse ganho vai gerar coisas melhores lá na empresa, agregar renda para a família, isso vai reverberar no associado e gera um ciclo virtuoso. A própria educação financeira, quando a gente vê os relatos, tem uma riqueza gigantesca os ver empolgados nas escolas”*, relata uma liderança.

A pesquisa revela definições convergentes com ALARCÓN (2022), o qual aborda que o papel desempenhado pelo modelo cooperativo na construção das condições para a sustentabilidade permeia uma pluralidade de aspectos interdependentes e indissociáveis nas dimensões institucional, social, econômica e ambiental. Segundo o autor, a construção destas condições não se dá de forma estática e menos ainda pontual. As ações e práticas que cabem ao modelo cooperativo envolvem fatores relacionados à gestão e governança organizacional, assim como práticas relacionadas ao coletivo de cooperados e à comunidade.

### 4.3 CONTRIBUIÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO

O conjunto de boas práticas de gestão implementadas pelo Sicredi União RS ES, ao mesmo tempo em que tiveram a influência das contribuições do Sistema Cooperativo Sicredi, também contribuíram para a evolução e sua efetiva implementação no Sistema como um todo, destacando, inclusive, a presença ativa dos líderes da cooperativa junto às estruturas sistêmicas, a exemplo do Sr. Fernando Dall’Agnese, que foi Presidente da cooperativa durante muitos anos e atualmente ocupa o cargo de Presidente da Sicredi Par, e do Sr. Sidnei Strejevitch, atual Presidente da cooperativa e também Conselheiro da Central Sicredi Sul. Com isso, evidencia-se que as boas práticas locais também têm gerado influências no todo.

A pesquisa traduz uma conexão muito efetiva da concepção teórica acerca dos elementos da governança cooperativa, seja da gestão por propósito, seja da perspectiva da sustentabilidade, desde os pressupostos teóricos, mas, principalmente, o da validação empírica no cotidiano da organização, estruturação e gestão da cooperativa. Seja no sentido de fora para dentro, como das boas práticas de dentro, contribuindo com este bom embasamento teórico empírico na consolidação das políticas gerais de gestão pelo propósito, ponto central desta pesquisa.

Também é importante destacar que, ao longo do período, foi sendo realizada uma construção aberta, aprimorada ao longo do processo de implementação. Processo esse que se deu através da interação com pesquisadores, membros da equipe realizando pesquisas e de intenso investimento nas equipes de liderança superior intermediária e em todos os quadros de formação e educação; alinhado aos termos estratégicos do propósito. Estas são contribuições que tanto o estudo quanto as iniciativas vêm gerando para a gestão e governança da cooperativa.

Para o aprimoramento e contínuo aperfeiçoamento das políticas de gestão focadas neste tema de estudo, à luz da pesquisa realizada, dos fundamentos teóricos e da análise desta pesquisadora, recomenda-se um conjunto de iniciativas e estratégias prioritárias, conforme segue:

- a) Retomar o Comitê de Sustentabilidade na cooperativa, como forma de estabelecer relevância, criação e implementação de ações estratégicas locais nesta temática;
- b) Capacitar colaboradores, conselheiros e coordenadores de núcleo para que consigam explicar para os associados as ações sustentáveis de desenvolvimento da cooperativa;

- c) Intensificar a capacitação dos colaboradores, a partir das ações propostas por este comitê, ajudando-os a estabelecer as conexões das suas ações no dia a dia com o propósito e a estratégia de sustentabilidade, principalmente considerando a expansão da cooperativa, abertura de novas agências e a entrada regular de novos membros no quadro de colaboradores;
- d) Aprimorar os Programas Sociais, a exemplo do “Boas-Vindas” e dos Encontros de Relacionamento, fortalecendo a compreensão do associado sobre o propósito de uma cooperativa, tendo em vista o engajamento e o pertencimento de seu quadro associativo;
- e) Desenvolver diretrizes de operação do negócio para que as práticas cotidianas cada vez mais traduzam a dimensão do propósito em seus produtos e serviços;
- f) Aprimorar para que estes mesmos mecanismos estejam presentes em ações com a comunidade, transcendendo a atuação do associado;
- g) Estimular que os colaboradores conheçam as parcerias externas existentes com entidades, como associações comerciais, órgãos públicos, organizações de ensino, etc.; e participem destes movimentos em prol do desenvolvimento da região;
- h) Estabelecer referências estratégicas que permitam o aprimoramento contínuo das políticas gerais da Sicredi União RS/ES e das cooperativas de crédito, no sentido de seguir avançando em novas pautas que estejam relacionadas ao propósito, à sustentabilidade e ao desenvolvimento.

A partir deste conjunto de iniciativas, entende-se que uma série de ações podem ser aprimoradas por parte da cooperativa, tornando-a ainda mais mais robusta e estratégica em suas práticas de gestão.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas de crédito possuem papel determinante para o desenvolvimento regional, concedendo acesso ao crédito aos seus associados, estimulando o crescimento econômico em diferentes áreas, impulsionando, assim, investimentos locais, o empreendedorismo e a realização de projetos comunitários.

O Sistema Sicredi, ao mesmo tempo em que evolui para atender as necessidades de um ambiente cada vez mais dinâmico, inovador e digital, e com um crescimento acima do mercado, mantém as raízes nos princípios e valores do cooperativismo, que inspiram o negócio centenário, em um ciclo virtuoso para o desenvolvimento regional.

Durante a pesquisa documental realizada nesta pesquisa, identificou-se que o Sicredi atua de forma muito alinhada aos principais conceitos globais referentes ao desenvolvimento sustentável, gerando valor aos associados, ao meio ambiente e à sociedade.

Por conta da natureza cooperativa, desde a sua constituição, o Sicredi tem um olhar atento para os impactos do negócio. Essa preocupação está materializada em uma robusta estratégia de sustentabilidade, que incorpora as melhores práticas de gestão sobre o tema e está alicerçada em quatro pilares: econômico, social, ambiental e governança.

Os aportes ao desenvolvimento social se evidenciam ao atender necessidades de grupos com menor poder econômico, como pequenos agricultores, trabalhadores informais, organizações da economia solidária, entre outros, atuando por meio do fundo social na promoção da igualdade e inclusão social, com ênfase na intencionalidade de aproximação do 7º princípio do cooperativismo – compromisso com a comunidade – através das práticas evidenciadas na Cooperativa de Crédito Sicredi União RS/ES; constituindo-se como agente articulador estratégico regional, tanto dos atores sociais quanto dos agentes econômicos e políticos, atuando de forma convergente para o desenvolvimento das comunidades, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do território em que se insere.

Destaca-se o protagonismo da Sicredi União RS/ES com os ODS, para alcance das metas Agenda 2030 (ONU, 2015), em prol do desenvolvimento sustentável. Tendo por base as ações e a pesquisa realizada com colaboradores e lideranças e iniciativas elencadas no Relatório Anual 2022, verifica-se que os objetivos traçados nesta pesquisa foram plenamente atingidos.

Mediante o questionário aplicado com os colaboradores, foi possível identificar que estes reconhecem os elementos do propósito e da sustentabilidade e atuam de forma muito alinhada e convergente com a estratégia definida, conforme apresentado no capítulo anterior.

Neste sentido, constatou-se, também, neste sentido, que a Sicredi União RS/ES é um modelo a ser seguido por outras cooperativas.

Outro ponto importante é o apoio da alta liderança em desenvolver ações constantes para a formação e desenvolvimento das pessoas. As lideranças têm clara percepção de que o tema da sustentabilidade deve seguir nas pautas dos diferentes eventos, internos e externos, deixando claro para todos os públicos envolvidos o verdadeiro papel de uma cooperativa.

Desse modo, recomenda-se que mantenham regularidade desta prática, pois a pesquisa com os colaboradores demonstra que eles estão percebendo e reconhecendo estes elementos. Evidencia-se, ainda, que a equipe de colaboradores é composta por pessoas qualificadas, talentosas e com plenas condições de criar um ambiente favorável ao crescimento sustentável do setor.

Vislumbra-se, também, a relevância de manter a perenidade de ações e práticas de ESG que já estão sendo implementadas no sistema Sicredi, no sentido de fortalecer as metas e estratégias de governança já consolidadas e tão bem incorporadas em suas unidades, visando o desenvolvimento sustentável, bem como expandir e fomentar iniciativas de formação e capacitação que visem a sensibilização da comunidade em prol dos valores e princípios do cooperativismo.

Por fim, ressalta-se a importância de estudos futuros a respeito dessa temática, sugerindo-se selecionar mais de uma cooperativa e examinar o seu engajamento com a sustentabilidade, a fim de estabelecer comparações quanto à adoção dessas práticas. Recomenda-se, ainda, realizar entrevistas com o público externo (clientes, fornecedores, comunidade), bem como utilizar indicadores gerenciais para comprovar os benefícios das ações sustentáveis, fundamentando discussões complementares e análises ainda mais robustas.

- e) Analisar o quanto estes elementos se fazem presentes nas práticas e ações locais, tendo por base as diretrizes de ESG do Sistema Sicredi;
- f) Sistematizar elementos de convergência e perspectivas de melhoria na gestão, considerando o propósito, a ESG e o desenvolvimento;
- g) Propor iniciativas e estratégias que contribuam para o aprimoramento das políticas de gestão focadas no propósito, em ESG e no desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

ACI. **Aliança Cooperativa Internacional**. 2015. Disponível em: <https://www.ica.coop/>. Acesso em: 10 out. 2022.

ALARCÓN, M. A. *et al.* Characterization of the UNTFSSSE knowledge hub: 2019 repository about the relationship between social and solidarity economy and the sustainable development goals. **UN Inter-Agency ask Force on Social and Solidarity Economy**, p. 1-35, 2022. Disponível em: <https://knowledgehub.unsse.org/knowledgehub/characterization-of-the-knowledge-hub/>. Acesso em: 10 nov. 2023.

ÁLVAREZ J. F. *et al.* Hechos y emprendimientos cooperativos de transformación. *In:* ENCUESTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS EN COOPERATIVISMO, 11., 2020, Medellín. **Anais [...]**. Medellín: CIRIEC, 2020. Disponível em: <https://virtuales.unidadsolidaria.gov.co/educacionSolidaria/assets/libros/pdf/hechos-y-emprendimientos-cooperativos-de-transformaci%C3%B3n.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2023.

ÁLVAREZ, J. F. Cooperativismo com propósito. *In:* GRIEBELER, M. P. D. *et al.* (org.). **Dicionário contemporâneo de cooperativismo**. São Paulo: Conceito, 2021. p. 106-111.

ALVES JUNIOR, M. D.; FONTENELE, R. E. S. Estratégias de gestão para a sustentabilidade de organizações do terceiro setor – um estudo dos empreendimentos sociais apoiados pela Ashoka. *In:* ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIAS, 4., 2009, Recife. **Anais [...]**. Recife: ANPAD, 2009. Disponível em: [https://www.academia.edu/16398877/Estrat%C3%A9gias\\_de\\_Gest%C3%A3o\\_para\\_a\\_Sustentabilidade\\_de\\_Organiza%C3%A7%C3%B5es\\_do\\_Terceiro\\_Setor\\_Um\\_Estudo\\_dos\\_Empreendimentos\\_Sociais\\_Apoiados\\_pela\\_Ashoka](https://www.academia.edu/16398877/Estrat%C3%A9gias_de_Gest%C3%A3o_para_a_Sustentabilidade_de_Organiza%C3%A7%C3%B5es_do_Terceiro_Setor_Um_Estudo_dos_Empreendimentos_Sociais_Apoiados_pela_Ashoka). Acesso em: 06 jun. 2016.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K.; KELM, M. L. Desafios, experiências e estratégias de adoção da governança em cooperativas. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Minas Gerais, v. 17, n. 1, p. 1-11, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v17i1.5084>. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/5084>. Acesso em: 07 fev. 2023.

BENECKE, D. W. **Cooperação e desenvolvimento**: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do terceiro mundo. Porto Alegre: Coojornal; Recife: Assocene, 1980.

BEZERRA, G. **ESG no cooperativismo de crédito**: cenário é positivo, mas precisa evoluir. Coonecta. 2022. Disponível em: <https://coonecta.me/esg-no-cooperativismo-de-credito/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm). Acesso em: 15 nov. 2022.

BÜTTENBENDER. B. N. *et al.* Cooperativismo e desenvolvimento: aproximações acerca dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, Aquidabã, v. 12, n. 3, p. 613-626, 2021. DOI: 10.6008/CBPC2179-

6858.2021.003.0049. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/354744016\\_Cooperativismo\\_e\\_desenvolvimento\\_aproximacoes\\_acerca\\_dos\\_Objetivos\\_de\\_Desenvolvimento\\_Sustentavel\\_ODS](https://www.researchgate.net/publication/354744016_Cooperativismo_e_desenvolvimento_aproximacoes_acerca_dos_Objetivos_de_Desenvolvimento_Sustentavel_ODS). Acesso em: 18 nov. 2022.

BUTTENBENDER, B. N. **O modelo cooperativo na construção das condições para a sustentabilidade**. 2022. 133 f. Tese (Doutorado em Ciências: Ambiente e Desenvolvimento) – Univates, Lajeado, 2022. Disponível em:

<https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/99e33c1c-6837-4e8a-a6d6-69e0796f2e85/content>. Acesso em: 30 nov. 2023.

BÜTTENBENDER, P. L. *et al.* D. Práticas de sustentabilidade ambiental em uma cooperativa de crédito: o caso do SICREDI União RS, agência de Santo Ângelo. *In: ROTTA, E. et al.* (ed.). **Conhecimento em rede: desenvolvimento, cooperação e integração regional em território de fronteira – Rede CIDIR: 10 anos**. Chapecó: UFFS, 2019, p. 223-240.

BÜTTENBENDER, P. L. *et al.* Ativos e aportes do cooperativismo ao desenvolvimento regional: um olhar regional, do local para o global. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 7, n. 13, p. 30-24, 2020. DOI: 10.5902/2359043240082. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043240082>. Acesso em: 18 nov. 2022.

CAMARGO, F. R. *et al.* Cooperativismo e desenvolvimento sustentável: experiências no Sistema Sicredi. *In: SIMPÓSIO NACIONAL DE GESTÃO DE COOPERATIVAS - SINGESCOOP*, 11., 2023, Santa Maria. **Anais [...]**. Santa Maria: UFSM, 2023.

CANÇADO, A. C.; GONTIJO, M. C. H. Princípios cooperativistas: origens, evolução e influência na legislação brasileira. *In: ENCONTRO DE INVESTIGADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO*, 3., São Leopoldo, 2004. **Anais [...]**. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

CARNEIRO, P. P. **Cooperativismo: o princípio cooperativo e a força existencial-social do trabalho**. Belo Horizonte: Fundec, 1981.

CHAVES, D. A.; CASTELLO, R. N. **O Desenvolvimento sustentável e a responsabilidade socioambiental empresarial**. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 10., 2013, Resende. **Anais [...]**. Resende: AEBD, 2013. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/16318637.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2024.

CORAL, E. **Modelo de Planejamento Estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/82705/189235.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 30 nov. 2023.

CUNA MUTUAL INSURANCE SOCIETY. **Credit union history**. v. 6. Madison: Cuna, 1966.

CUNA. **People not profit: the story of the credit union movement**. 2005.

DALE, A. *et al.* **Co-operatives and sustainability: an investigation into the relationship.** International Co-operative Alliance. Co-operatives and Sustainability Report. 2013. 76 p.

DRUCKER, P. **Dirección de instituciones sin fines de lucro.** Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1992.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, Berkeley, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165746>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165746>. Acesso em: 30 nov. 2023.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the Triple Bottom Line of 21st century business.** New Society Publishers, 1997.

FELIPE, S. **La Economía del Propósito: nuevos retos, nuevas respuestas.** Madrid: Impact Hub Madrid & Foxize, 2019.

FRANKE, W. **Direito das sociedades cooperativas: direito cooperativo.** São Paulo: Saraiva, 1973.

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

FRANTZ, W.; SCHÖNARDIE, P. A.; SCHNEIDER, J. O. As práticas do movimento cooperativo como lugares de educação. **Revista de Didáticas Específicas**, Madrid, v. 16, p. 14-36, 2017. DOI: <https://doi.org/10.15366/didacticas2017.16.001>. Disponível em: <https://revistas.uam.es/didacticasespecificas/article/view/7496/8359>. Acesso em: 30 nov. 2023.

GIESTA, L. C. **Organizações preocupadas com a gestão ambiental e de pessoas e o reflexo na promoção de capital social: estudo de caso em cooperativas gaúchas.** 2005. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/15329>. Acesso em: 30 nov. 2023.

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

ICA. **International Cooperative Alliance.** 2015. Disponível em: <https://www.ica.coop/> Acesso em: 20 out. 2022.

KRAUS, C. B. *et al.* Influência dos princípios e valores do cooperativismo na relação entre governança corporativa e sustentabilidade econômica, social e ambiental. *In: USP INTERNACIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING*, 22., 2022, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2022. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/22UspInternational/ArtigosDownload/3923.pdf> . Acesso em: 09 fev. 2023.

MEINEN, E.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã.** Brasília: Confedbras, 2014.

MINTZBERG, H. **La sociedad frente a las grandes corporaciones.** Barcelona: Libros de Cabecera, 2015.

NOVKOVIC, S. Cooperative identity as a yardstick for transformative change. **Public and Cooperative Economics**, v. 93, n. 2, p. 313-336, 2021. DOI:

<https://doi.org/10.1111/apce.12362>. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/apce.12362>. Acesso em: 30 nov. 2023.

NUBER, C.; VELTE, P.; HÖRISCH, J. The curvilinear and time-lagging impact of sustainability performance on financial performance: evidence from Germany. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 1, p. 232-243, 2019. DOI:

<https://doi.org/10.1002/csr.1795>. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.1795>. Acesso em: 30 nov. 2023.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. 2020. Disponível em:

[http://www.ocesc.org.br/documentos/manual\\_boas\\_praticas.pdf](http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf). Acesso em: 03 fev. 2023.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2021**. Disponível em: <https://anuario.coop.br/>. Acesso em: 29 abr. 2022.

OCERGS. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul. **O que é cooperativismo?** Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/cooperativismo/o-que-e-cooperativismo/>. Acesso em: 10 out 2022.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. 2015. Disponível em:

<https://nacoesunidas.org/wpcontent/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em 12 nov. 2022.

PINHO, D. B. **Cooperativas e desenvolvimento econômico**. São Paulo, 1962.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Os 7 princípios do cooperativismo**.

Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-docooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>. Acesso em 12 nov. 2022.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. *In*: RODRIGUEZ, M. V. R. (org.). **Ética e responsabilidade social nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 134-166.

PUTNAM, R. D. Bowling alone: America's declining social capital. **Journal of Democracy**, v. 6, n. 1, p. 65-78, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1353/jod.1995.0002>. Disponível em: <https://www.journalofdemocracy.org/articles/bowling-alone-americas-declining-social-capital/>. Acesso em: 15 set. 2023.

REA, L. M.; PARKER, R. **Metodologia da pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

SANTOS, B. S., RODRÍGUEZ, C. **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SANTOS, S. R. T. **Estratégias de gestão aplicadas às cooperativas**. 1. ed. Porto Alegre: Buqui, 2015

SARTOR, C. R.; KNUPPEL, M. A. C. As relações entre o econômico e o social no cooperativismo: algumas reflexões. **Publica Cresol**, Francisco Beltrão, p. 1-11. 2016. Disponível em: <https://publicacresol.cresolstituto.org.br/upload/pesquisa/235.pdf>. Acesso em: 15 set. 2023.

SAUSEN, J. F. C. L. **Gestão humanizada e desempenho sustentável**: estudo de caso na cooperativa Sicredi das Culturas RS/MG. 2022. 299 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2022. Disponível em: <https://www.unijui.edu.br/estude/mestrado-e-doutorado/desenvolvimento>. Acesso em: 20 out. 2023.

SAUSEN, J. F. C. L. *et al.* Gestão humanizada e capitalismo consciente: diferenciais valorativos e competitivos no cooperativismo de crédito a partir da análise de uma agência Sicredi. **Desenvolvimento Regional em Debate – DRd**, Canoinhas, v. 12, p. 41-57, 2022. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v12.3540>. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/3540>. Acesso em: 20 out. 2023.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

SCHNEIDER, J. O. **Identidade cooperativa: sua história e doutrina**. Porto Alegre: SESCOOP, 2019.

SCHNEIDER, J. O.; HENDGES, M. **Educação e capacitação cooperativa**: sua importância e aplicação. Unisinos: ESAC - Economia Solidária e Ação Cooperativa, 2006.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cooperativa**: o que é, para que serve, como funciona. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cooperativa-o-que-e-para-que-serve-como-funciona,7e519bda15617410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 12 nov. 2022.

SEN, A. **Development as freedom**, New York: Alfred A. Knopf, 2000.

SESCOOP. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Cooperativismo de crédito**: boas práticas no Brasil e no Mundo. Brasília: Farol Estratégias em Comunicação, 2016. 204 p. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2017/08/cooperativismo-credito.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2022.

SESCOOP/SP. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado de São Paulo. **ESG, ODS e cooperativismo**. São Paulo: SESCOOP, 2021. 15 p. Disponível em: [https://www.sistemaocesp.coop.br/arquivos/imagens/jornalismo/7998\\_\\_433611\\_20210629111624.pdf](https://www.sistemaocesp.coop.br/arquivos/imagens/jornalismo/7998__433611_20210629111624.pdf). Acesso em: 15 nov. 2022.

SICREDI. **Relatório de Sustentabilidade 2021**. Disponível em: [https://www.sicredi.com.br/media/produtos/filer\\_public/2022/04/26/relatorio\\_sustentabilidade\\_sicredi\\_2021\\_260422.pdf](https://www.sicredi.com.br/media/produtos/filer_public/2022/04/26/relatorio_sustentabilidade_sicredi_2021_260422.pdf). Acesso em: 27 set. 2022.

SICREDI. **Sicredi é certificado por *Rating* ESG.** 2022. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/coop/norte/noticias/sicredi-e-certificado-por-rating-esg/>. Acesso em: 07 fev. 2023.

SICREDI UNIÃO RS/ES. **Planejamento estratégico Sicredi União RS/ES.** 2022.

SICREDI UNIÃO RS/ES. **Relatório Anual Sicredi União RS/ES 2022.** Disponível em: [https://www.sicredi.com.br/media/coop/filer\\_public/2023/03/01/relatorio-anual-2022-digital\\_ok.pdf](https://www.sicredi.com.br/media/coop/filer_public/2023/03/01/relatorio-anual-2022-digital_ok.pdf). Acesso em: 17 fev. 2024.

SILVA, A. J. H.; SILVA, A. H. Protagonismo das cooperativas na promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: reflexões teóricas e agenda de pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 19, n. 54, p. 83-103, 2020. DOI: <https://orcid.org/0000-0003-4516-1484>  
Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/10336>. Acesso em: 08 fev. 2023.

SILVA, S. R.; GOMES, A. S. Sustentabilidade e o efeito Bola de Neve. **HSM Management**, São Paulo, n. 143, p. 36-43, 2020. Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/post/sustentabilidade-e-o-efeito-bola-de-neve>. Acesso em: 20 set. 2023.

VEIGA, J. E. **Para entender o desenvolvimento sustentável.** São Paulo: Editora 34, 2015.

VEIGA, S. M.; FONSECA, I. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação.** Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/LMc849j8Xz4h7SK4kYVW9pv/>. Acesso em: 08 fev. 2023.

VIANA, C. L.; VACCARO, G. L.; VENZKE, S. C. Sustentabilidade e os diferenciais cooperativos: um estudo em um Sistema Cooperativo de Crédito. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 5, n. 9., p. p. 163-180, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043230627>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/30627>. Acesso em: 08 fev. 2023.

WALTER, I. Sense and nonsense in ESG Ratings. **Journal of Law, Finance, and Accounting**, v. 5, n. 2, p. 307–336, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1561/108.00000049>. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3696718](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3696718). Acesso em: 08 fev. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMBERLAN, L. *et al.* **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas.** Ijuí: Unijui, 2014.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

### ROTEIRO DE PESQUISA COM COLABORADORES

As perguntas deverão ser respondidas considerando o seu local de trabalho (sede ou agência).

#### Bloco 1 - Perguntas abertas (colocar um em cada página):

1. Escreva, com suas palavras, qual o propósito da cooperativa.
2. Nos últimos anos, o Sicredi tem aprimorado a sua estratégia de Sustentabilidade. No seu entendimento, qual a estratégia de sustentabilidade do Sicredi?
3. Qual a relação que você faz da estratégia de sustentabilidade com o seu trabalho no dia a dia?
4. Para você, o que significa ESG?
5. Em relação ao Relatório Anual 2022 da Sicredi União RS ES, o que mais lhe chamou a atenção?
6. Em relação ao Relatório Anual 2022 da Sicredi União RS ES:  
( ) Li totalmente ( ) Li parcialmente ( ) Ainda não consegui fazer a leitura ( ) Não recebi

#### Bloco 2 - Perguntas fechadas:

Para cada afirmativa, selecione uma das opções por questão: (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) não concordo nem discordo, (4) concordo parcialmente, (5) concordo totalmente.

Constructo	Questão	1	2	3	4	5
Propósito	Os colaboradores tem clareza de qual é o propósito da cooperativa.					
	Os colaboradores entendem de que maneira o Sicredi constrói uma sociedade mais próspera.					
	O trabalho dos colaboradores contribui verdadeiramente com o desenvolvimento dos associados.					
	O trabalho dos colaboradores contribui verdadeiramente com o desenvolvimento da região.					
	Há ações eficazes por parte da cooperativa para o cumprimento do propósito.					
	Os colaboradores sabem e falam com os associados sobre os diferenciais do Sicredi em relação a um banco tradicional.					
	A cooperativa causa impacto positivo na comunidade em que está inserida.					
	Os colaboradores entendem o círculo virtuoso de participação dos associados na cooperativa.					
Governança	Os colaboradores estão preparados para exercer o seu papel e cumprir com o propósito da cooperativa.					
	Os colaboradores recebem informações necessárias dos líderes sobre o andamento do negócio.					
	Os associados são estimulados a participarem ativamente da cooperativa.					
	Para o Sicredi é importante a presença na comunidade e neste sentido eu exerço um papel ativo, participando em alguma entidade.					
	É dada oportunidade para diferentes fornecedores de forma a valorizar a economia local.					
	Há diferentes perfis entre os conselheiros (idade, gênero, experiência, ramo, formação etc.) de forma a representar os interesses dos diferentes associados.					
	Há diferentes perfis no quadro de colaboradores (pessoas com deficiência, diferentes etnias, formações, experiências, crenças, mulheres, entre outras características) de forma a favorecer a diversidade e a inclusão.					
	Os colaboradores atuam com ética, transparência e de acordo com as normas oficiais e internas.					
	Percebe-se que os colaboradores respeitam e agem de acordo com o Código de Conduta do Sicredi, assim como conhecem quais os canais de denúncia em casos de não conformidade.					
	Existem ações práticas de gestão do desempenho econômico com o foco no atendimento das necessidades dos associados.					
De maneira geral, os colaboradores conhecem a estrutura de governança do Sistema Sicredi e da cooperativa.						

<b>Social</b>	É percebido o impacto das cooperativas no desenvolvimento local, que mantem os recursos na região gerando dinamismo econômico e melhorando a qualidade de vida das pessoas.					
	A cooperativa fomenta o financiamento de iniciativas socioambientais como a agricultura orgânica, reflorestamento, empreendedorismo de pessoas de baixa renda (microcrédito), agricultura familiar.					
	Os colaboradores tem pleno conhecimento sobre o programa de Educação Financeira "Cooperação na ponta do lápis".					
	Na relação com associados, familiares e amigos, os colaboradores promovem constantemente a conscientização e a educação financeira.					
	O Sistema é uma organização "feita de pessoas para pessoas" e ter colaboradores satisfeitos e engajados é muito importante. Diante disso, percebe-se ações de gerenciamento da satisfação dos colaboradores com a cooperativa.					
	Ocorrem ações efetivas de formação e desenvolvimento das pessoas, visando prepará-las para os desafios do negócio e liderança.					
	A capacitação constante dos colaboradores em relação ao cooperativismo e à sustentabilidade do negócio contribui para a manutenção da cultura organizacional. Neste sentido, nota-se que a cooperativa tem ações e gerencia a capacitação dos colaboradores com estes focos.					
	Fomentar a economia local e promover a inclusão financeira é um dos objetivos da cooperativa. Os colaboradores praticam estas ações no seu dia a dia.					
	Recentemente a Sicredi União RS ES lançou o Programa Juntos, que é um programa de solução responsável que visa a fidelização dos associados. Os colaboradores tem estimulado fortemente a utilização.					
<b>Ambiental</b>	A articulação regional da cooperativa com diferentes entidades como associações comerciais, órgãos públicos e organizações de ensino auxilia no desenvolvimento da região. Os colaboradores conhecem as parcerias já existentes e estimulam estes movimentos.					
	Na edificação e reformas das estruturas, há uma preocupação com a sustentabilidade.					
	Os colaboradores são estimulados a fazer a separação de lixo, reciclagem e correto descarte.					
	Nos processos internos dos negócios, há níveis elevados de automação, visando otimizar serviços e eliminar "papéis".					
	Há preocupação e ações efetivas por parte do Sicredi em avanços tecnológicos, visando oferecer praticidade e segurança aos associados. É percebido o quanto os colaboradores tem estimulado o uso dos canais e recursos para promover esta transformação.					
<b>ESG</b>	No dia a dia os colaboradores procuram fomentar negócios que estejam em conformidade com as Leis ambientais.					
	As ações de ESG são acompanhadas constantemente pelo Conselho de Administração da cooperativa.					
	Os colaboradores conseguem facilmente explicar para os associados as ações sustentáveis de desenvolvimento da cooperativa.					
	Os rumos da cooperativa desenhados no Planejamento Estratégico 2023 - 2015 são de conhecimento dos colaboradores.					
	É de conhecimento dos colaboradores que o Sicredi assumiu compromisso com o Pacto Global da ONU e os ODS visando Desenvolvimento Sustentável.					
	Os colaboradores sentem abertura e proximidade com a alta liderança da cooperativa (Diretores, Dirigentes e Conselho).					
	Existem mecanismos de escuta e prestação de contas para todos os públicos de interesse da cooperativa (associados, colaboradores, parceiros, fornecedores, comunidade etc.), sendo uma boa prática de sustentabilidade.					
Além das soluções financeiras, os colaboradores conhecem as soluções não financeiras e os programas que o Sicredi oferece, visando impacto positivo econômico, social e ambiental.						

Para contribuir com a pesquisa:

Agência (colocar lista de agências/sede):

Você é: ( ) colaborador ( ) gestor colaborador

Tempo de casa: ( ) até 2 anos ( ) 3 a 4 anos ( ) 5 a 10 anos ( ) 11 a 20 anos ( ) 21 anos ou mais

Grau de Instrução: ( ) Ensino Médio ( ) superior incompleto ( ) superior completo ( ) pós graduação

incompleto ( ) pós graduação completo ( ) mestrado/doutorado

Nos últimos 2 anos, você fez alguma formação? ( ) Sim ( ) Não

Idade:

( ) até 20 anos ( ) 21 a 30 ( ) 31 a 40 ( ) 41 a 50 ( ) 51 anos ou mais

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM LIDERANÇAS

### Entrevista com Lideranças

- 1) No seu entender, você acha que os colaboradores têm clareza do propósito?
- 2) Na sua percepção, quanto os colaboradores conhecem a Estratégia de Sustentabilidade do Sicredi?
- 3) Na sua percepção, qual relação os colaboradores fazem da estratégia de sustentabilidade com o seu trabalho no dia a dia?
- 4) Na sua percepção, quanto os colaboradores sabem o significado de ESG?
- 5) Na sua percepção, a alta direção/Conselho fomenta e acompanha ações ligadas ao ESG?
- 6) Na sua percepção, os colaboradores leram o relatório anual de 2022?
- 7) Na sua percepção, de que forma os colaboradores praticam o propósito no dia a dia? Trazer exemplos.
- 8) Na sua percepção, quais as premissas de Gestão e Governança praticadas pela cooperativa?
- 9) Na sua percepção, o quanto os colaboradores se conectam com as ações sociais promovidas pela cooperativa?
- 10) Na sua percepção, há preocupações quanto ao pilar ambiental? Quais?
- 11) No seu entender como podemos aprimorar?