

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**

**ESG (environmental, social and governance) em uma cooperativa de crédito:  
um estudo de caso na Cresol Minas Gerais**

Lílian Maria Moreira Lopes  
*Magister Scientiae*

**VIÇOSA - MINAS GERAIS  
2025**

**LÍLIAN MARIA MOREIRA LOPES**

**ESG (environmental, social and governance) em uma cooperativa de crédito:  
um estudo de caso na Cresol Minas Gerais**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Alair Ferreira de Freitas

**VIÇOSA - MINAS GERAIS  
2025**

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade  
Federal de Viçosa - Campus Viçosa**

T

L864e  
2025  
Lopes, LÍlian Maria Moreira, 1996-  
ESG (environmental, social and governance) em uma  
cooperativa de crédito: um estudo de caso na Cresol Minas  
Gerais / LÍlian Maria Moreira Lopes. – Viçosa, MG, 2025.  
1 dissertação eletrônica (115 f.): il.

Inclui apêndices.

Orientador: Alair Ferreira de Freitas.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa,  
Departamento de Administração e Contabilidade, 2025.

Referências bibliográficas: f. 98-110.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2026.077>

Modo de acesso: World Wide Web.

1. Cooperativismo. 2. Cooperativas de Crédito - Minas  
Gerais. 3. Sustentabilidade. 4. Desenvolvimento sustentável.  
5. Responsabilidade social da empresa. I. Freitas, Alair Ferreira  
de, 1986-. II. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de  
Administração e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. III. Título.

CDD 22. ed. 334.2098151

**LÍLIAN MARIA MOREIRA LOPES**

**ESG (environmental, social and governance) em uma cooperativa de crédito:  
um estudo de caso na Cresol Minas Gerais**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 11 de dezembro de 2025.

Assentimento:

---

Lílian Maria Moreira Lopes  
Autora

---

Alair Ferreira de Freitas  
Orientador

Essa dissertação foi assinada digitalmente pela autora em 08/03/2026 às 22:02:48 e pelo orientador em 10/03/2026 às 22:38:27. As assinaturas têm validade legal, conforme o disposto na Medida Provisória 2.200-2/2001 e na Resolução nº 37/2012 do CONARQ. Para conferir a autenticidade, acesse <https://siadoc.ufv.br/validar-documento>. No campo 'Código de registro', informe o código **YBP3.1OIW.ABG1** e clique no botão 'Validar documento'.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por minha vida, família e amigos.

À vida por me oferecer tantas oportunidades de aprendizado e crescimento pessoal.

À minha família pelo apoio e amor incondicional.

Aos meus amigos pela torcida, conselhos e ajuda.

À Universidade Federal de Viçosa e ao Departamento de Administração, pela oportunidade de realizar a pós-graduação.

Ao professor Alair Ferreira de Freitas, pela orientação e confiança.

À Cresol Minas Gerais e seus colaboradores pela contribuição na pesquisa.

Este trabalho foi realizado com o apoio das seguintes agências de pesquisa brasileiras: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

## RESUMO

LOPES, Lílian Maria Moreira, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, dezembro de 2025. **ESG (environmental, social and governance) em uma cooperativa de crédito: um estudo de caso na Cresol Minas Gerais**. Orientador: Alair Ferreira de Freitas.

As práticas e indicadores ESG (Environmental, Social and Governance) são uma preocupação global. Além da performance financeira, as organizações têm priorizado também os aspectos ambientais, sociais e de governança relacionados às suas atividades. O Pacto Global e a Agenda 2030 fomentam o desenvolvimento sustentável e colocam as diretrizes ESG em foco. Nesse cenário, as cooperativas, que apesar de possuírem características específicas, também são regidas pelas forças de mercado e buscam legitimação, havendo uma forte movimentação do setor para atendimento às questões ESG. Em especial, as cooperativas de crédito do país, assim como os bancos, estão submetidas às regulamentações do Sistema Financeiro Nacional, que expressam a necessidade de as instituições financeiras estarem em conformidade com os aspectos ESG. Esse estudo objetivou compreender o processo de integração da agenda ESG na cooperativa de crédito Cresol Minas Gerais, evidenciando as motivações, elementos condicionantes, práticas implementadas, indicadores para monitoramento, estratégias e desafios. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, envolvendo a coleta de dados primários e secundários que foram interpretados através da análise de conteúdo. Observou-se que a cooperativa, por operar conforme os valores e princípios cooperativistas, já apresentava muitas práticas alinhadas ao ESG, e que regulamentações do Sistema Financeiro Nacional, bem como a adesão ao Pacto Global, foram determinantes para institucionalizar a agenda ESG e melhorar o monitoramento, mensuração e comunicação dessas práticas. A integração do ESG evidencia um processo de amadurecimento institucional, marcado pela incorporação de mecanismos de gestão mais estruturados e pelo enfrentamento de desafios de natureza cultural e metodológica. Ademais, a Cresol Minas Gerais destaca-se como agente de transformação local, reafirmando o papel estratégico das cooperativas de crédito na promoção da inclusão financeira e do desenvolvimento regional a partir de uma atuação com responsabilidade socioambiental. A importância do presente estudo justifica-se diante da relevância da pauta ESG, pela demanda das cooperativas de crédito em se alinharem a essas diretrizes, bem como revela sua relação com as peculiaridades desse modelo de negócio. O caso analisado contribui para demonstrar que a identidade cooperativista,

quando realmente incorporada, oferece uma base fértil para implementação da agenda ESG, e que a adesão da mesma se configura como uma ferramenta estratégica para comunicar ao mercado e à sociedade a importância da cooperativa para o desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: ESG ; Environmental, Social and Governance; Ambiental, Social e Governança; cooperativismo; cooperativas de crédito; desenvolvimento sustentável

## ABSTRACT

LOPES, Lílian Maria Moreira, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, December, 2025. **ESG (environmental, social and governance) in a credit cooperative: a case study at Cresol Minas Gerais**. Adviser: Alair Ferreira de Freitas.

ESG (Environmental, Social, and Governance) practices and indicators are a global concern. Beyond financial performance, organizations have also prioritized the environmental, social, and governance aspects related to their activities. The Global Pact and the 2030 Agenda promote sustainable development and place ESG guidelines in focus. In this context, cooperatives, despite having specific characteristics, are also governed by market forces and seek legitimacy, with a strong movement of the sector to address ESG issues. In particular, the country's credit cooperatives, as well as banks, are subject to the regulations of the National Financial System, which express the need for financial institutions to comply with ESG aspects. This study aimed at understanding the process of integrating the ESG agenda in the Cresol Minas Gerais credit cooperative, highlighting the motivations, conditioning elements, implemented practices, monitoring indicators, strategies, and challenges. The research took a qualitative approach, of an exploratory and descriptive nature, involving the collection of primary and secondary data that were interpreted through content analysis. It was observed that the cooperative, by operating according to cooperative values and principles, already presented many practices aligned with ESG, and that regulations of the National Financial System, as well as adherence to the Global Pact, were decisive in institutionalizing the ESG agenda and improving the monitoring, measurement, and communication of these practices. The integration of ESG reflects an institutional maturation process, characterized by the incorporation of more structured management mechanisms and the addressing of cultural and methodological challenges. Furthermore, Cresol Minas Gerais stands out as an agent of local transformation, reaffirming the strategic role of credit cooperatives in promoting financial inclusion and regional development through socially and environmentally responsible practices. The importance of this study is justified by the relevance of the ESG agenda, by the demand of credit cooperatives in aligning themselves with these guidelines, as well as revealing its relationship with the peculiarities of this business model. The case analyzed helps to demonstrate that cooperative identity, when truly incorporated, offers a fertile ground for implementing the ESG agenda, and that its adhesion is configured as a strategic tool to communicate to the

market and to society the importance of the cooperative for sustainable development.

Keywords: ESG; Environmental, Social and Governance; cooperativism; credit cooperatives; sustainable development

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Contextualização .....	9
1.2	Problematização .....	12
1.3	Objetivos .....	16
1.4	Justificativa .....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1	Teoria Institucional .....	18
2.2	Identidade Cooperativista .....	24
3	DEFINIÇÕES METODOLÓGICAS .....	30
3.1	Características da Pesquisa .....	30
3.2	Unidade de Análise e Participantes da Pesquisa .....	31
3.3	Procedimentos de Coleta de Dados .....	33
3.4	Procedimentos de Análise dos Dados .....	34
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	36
4.1	Institucionalização .....	36
4.2	Operacionalização .....	47
4.3	Desafios .....	81
4.3.1	Mensuração .....	83
4.3.2	Especificidades das Agências .....	88
4.3.3	Aculturamento Organizacional .....	89
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	94
6	REFERÊNCIAS .....	98
	APÊNDICES .....	111

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O avanço das discussões sobre sustentabilidade nas últimas décadas foi impulsionado por um cenário global marcado pelo agravamento das mudanças climáticas, pela intensificação das desigualdades sociais e pela crescente pressão sobre os recursos naturais. Essas questões têm levado governos, empresas e investidores a repensarem seus modelos de desenvolvimento e de gestão, considerando não apenas o desempenho econômico, mas também os impactos sociais e ambientais de suas atividades (Barbieri; Cajazeira, 2018). Nesse contexto, emerge o conceito de *Environmental, Social and Governance* (ESG), que sintetiza a preocupação das organizações com a incorporação de práticas voltadas à preservação ambiental, à equidade social e à governança responsável (Silva, 2023a; Dias, 2022).

O acrônimo ESG (*Environmental, Social and Governance*) se refere aos aspectos ambientais, sociais e de governança relacionados às organizações e representa os processos e métricas que auxiliam no monitoramento dessas variáveis e favorecem o alinhamento com a estratégia empresarial (IBGC, 2022). Esse termo apareceu pela primeira vez em 2004, no relatório “*Who Cares Wins - Connecting Financial Markets to a Changing World*” feito pela Organização das Nações Unidas (ONU) e pelo Banco Mundial. Na oportunidade, o então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, fez a provocação a presidentes de grandes instituições financeiras sobre como integrar fatores ambientais, sociais e de governança no mercado de capitais. Neste relatório foi destacado que decisões financeiras baseadas em análises de fatores ESG contribuiriam para a promoção de um mercado mais estável e previsível (Pacto Global, 2023).

O eixo ambiental (E) inclui as questões relacionadas à conservação do meio ambiente e à mitigação de impactos negativos, como a gestão de resíduos, a redução da poluição do ar e da água, o controle do desmatamento, a preservação da biodiversidade, o combate ao aquecimento global, a diminuição da pegada de carbono, a promoção da eficiência energética, entre outros. O pilar social (S) está relacionado ao cuidado das organizações com seus *stakeholders*, considerando pontos em relação a diversidade e inclusão, programas de responsabilidade social corporativa, trabalho escravo, trabalho infantil, bem-estar dos colaboradores, bem como sua capacitação e desenvolvimento, respeito à legislação trabalhista vigente, proteção de dados e privacidade de clientes, entre outros. O fator governança (G) avalia como uma organização é gerida por sua liderança, visa compreender se a gestão e o conselho administrativo atendem aos interesses das partes interessadas (funcionários, acionistas, clientes e sociedade), avaliando transparência financeira, remunerações, integridade e práticas anticorrupção, equidade e

diversidade nos conselhos, gestão de riscos, políticas de *compliance* e código de ética (Ortiz-de-Mandojana; Bansal, 2016).

As práticas ESG podem ser entendidas como aquelas que as empresas adotam a fim de diminuir o impacto negativo no ambiente, aumentar a responsabilidade social e melhorar suas estruturas de governança (Eccles; Ioannou; Serafeim, 2014). Os indicadores ESG ajudam a mensurar os resultados de uma empresa em relação a esses aspectos, sendo utilizados como ferramentas para a transparência e prestação de contas (*Global Reporting Initiative*, 2016). Assim, na dimensão ambiental tem-se como exemplos indicadores relacionados a emissões de gás carbônico, uso de energia renovável, consumo de água e gestão de resíduos. Na esfera social, pode haver indicadores sobre diversidade e inclusão, segurança no trabalho, engajamento com a comunidade e direitos dos trabalhadores. E no pilar governança é possível exemplificar com indicadores relacionados a transparência, estrutura do Conselho de Administração, práticas anticorrupção, e alinhamento entre os interesses dos acionistas e dos executivos.

ESG também pode ser visto como um conjunto de questões ou aspectos que as empresas devem abordar para garantir a sustentabilidade de suas operações e manter a confiança de seus *stakeholders*, abordando tópicos como mudanças climáticas, práticas laborais e eficácia da governança corporativa (*Sustainability Accounting Standards Board*, 2017). Os fatores ESG são comumente utilizados para representar critérios usados para avaliar o desempenho sustentável de uma empresa, sua capacidade para gerar valor a longo prazo e de mitigar riscos relacionados às dimensões ambientais, sociais e de governança (Friede; Busch; Bassen, 2015).

A compreensão do conceito ESG torna-se mais palpável quando analisada em relação à sustentabilidade corporativa. Isso porque as dimensões ESG são pilares centrais na mensuração dos aspectos não financeiros que as organizações reportam à sociedade, em especial ao mercado financeiro e fazem parte da sustentabilidade corporativa, ou também chamada sustentabilidade empresarial, constituindo em um conjunto de critérios que as organizações podem utilizar (Silva, 2023a).

A sustentabilidade corporativa objetiva a perenidade dos negócios com responsabilidade (social, econômico-financeira e ambiental) comprometida com as gerações presentes e futuras, gerando valor compartilhado a todos os *stakeholders*. Refere-se a um modelo de negócios orientado para o propósito, que busca gerar lucro ao mesmo tempo em que contribui para resolver os grandes desafios sociais e ambientais do nosso tempo (Serafeim, 2022). O ESG, por sua vez, foca em evidências das ações desenvolvidas pela organização,

sobretudo as que podem gerar riscos ao *core business* do negócio ou que são importantes nos processos de tomada de decisão pela liderança (Silva, 2023a).

Primordialmente, enquanto a sustentabilidade corporativa objetiva tornar uma empresa responsável, o ESG estabelece critérios que tornam mensuráveis a atuação das organizações. Assim, o ESG por si só não possui, em sua essência, um compromisso intrínseco com a sustentabilidade. Uma organização pode obter ótima avaliação em uma classificação ESG e não apresentar desempenho eminente em sustentabilidade corporativa (Silva, 2023a).

A sustentabilidade corporativa está inserida, portanto, no conceito mais amplo de desenvolvimento sustentável que, por sua vez, trata de como planejar e usufruir dos recursos presentes, sem comprometer as necessidades futuras, preservando a sobrevivência da organização e das próximas gerações (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991), definição apresentada no relatório “Nosso Futuro Comum” (*Our Common Future*), publicado em 1987 pela ONU, também chamado de Relatório *Brundtland*.

A maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo é o Pacto Global, lançado em 2000 pela ONU como um chamado para que as empresas alinhem suas estratégias e operações aos dez princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção, bem como para que desenvolvam ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. Essa iniciativa possui mais de 25 mil membros, entre empresas e organizações, distribuídos em mais de 67 redes locais, abrangendo todos os continentes (Pacto Global, 2024).

O Pacto Global incentiva as empresas a integrar 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 168 metas em suas estratégias, políticas e operações, utilizando os dez princípios como diretrizes. Esses objetivos e métricas foram adotados oficialmente em 2015 na Agenda 2030. Enquanto os dez princípios são focados em práticas empresariais e responsabilidade corporativa, os ODS abrangem uma visão ampla de desenvolvimento, envolvendo governos, sociedade civil e setor privado. Logo, os critérios ESG estão totalmente relacionados aos dez princípios e aos 17 ODS (Pacto Global, 2023).

A integração entre a Agenda 2030, os ODS e as práticas de ESG já se manifestam em diversos modelos de negócios como, por exemplo, em cooperativas, evidenciando um processo de implementação de caráter abrangente (Valeriano *et al.*, 2023). Ao se alinharem aos critérios de ESG, as cooperativas criam uma conexão estratégica com os ODS, assegurando benefícios duradouros e atuando com mais resiliência (Bravo; Hernández, 2021). Além disso, esse alinhamento reflete na consolidação de uma governança pautada pela transparência e ética,

elementos que se configuram como pilares indispensáveis para o êxito organizacional (Dalcero *et al.*, 2023).

A estrutura de governança das cooperativas, por sua natureza democrática e participativa, posiciona-as de forma singular para operacionalizar os critérios sociais e ambientais de forma mais orgânica e menos fragmentada do que em organizações tradicionais (Krug, 2023). Camargo, Gonçalves e Barros (2024) pontuam que a integração de práticas ESG no cooperativismo gera impactos positivos no fortalecimento da reputação e confiança institucional, na promoção de um modelo de negócio sustentável e na facilitação de financiamentos e investimentos para os associados. Sua atuação, voltada à priorização do desenvolvimento das comunidades locais, representam uma contribuição efetiva para a realização dos ODS.

## **1.2 Problematização**

O cooperativismo representa um campo privilegiado para a materialização da agenda ESG, uma vez que sua natureza organizacional é baseada em princípios voltados à educação, gestão democrática, participação econômica e compromisso com a comunidade (Krug, 2023). As cooperativas são reconhecidas como atores fundamentais para o alcance dos ODS, uma vez que praticam a gestão democrática, a geração de renda, a promoção da inclusão social e a preservação ambiental, ao mesmo tempo em que exercem um impacto significativo na economia global (Iyer, 2020).

O cooperativismo é um modelo econômico participativo, em que os membros são proprietários e usuários dos serviços oferecidos, tendo como objetivo central o bem-estar dos seus associados ao invés da maximização dos lucros, como em outras formas empresariais (Chaddad, 2020). Scheidt, Stefano e Kos (2019) defendem que a função principal das cooperativas é proporcionar aos seus membros melhores condições de vida.

Esse movimento surgiu em 1844 na Inglaterra e se espalhou pelo mundo desde então, estando presente em mais de 150 países e atuando em diversos setores, gerando desenvolvimento, emprego e renda para milhares de indivíduos (Organização das Cooperativas Brasileiras, 2025a). Dados expressivos desse setor mostram que no mundo existem três milhões de cooperativas, contando com mais de um bilhão de cooperados, o que equivale a 12% da população, bem como oportuniza trabalho para 10% das pessoas empregadas (*World Cooperative Monitor*, 2024).

O *World Cooperative Monitor* (WCM), publicado pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) com o apoio do Instituto Europeu de Pesquisa em Empresas Cooperativas e Sociais (Euricse), destaca anualmente as maiores cooperativas e mutualidades do mundo. O

*Groupe Crédit Agricole*, da França, lidera o ranking geral de 2023, que foi publicado em 2024, evidenciando a relevância das cooperativas financeiras em escala global. O Brasil ampliou sua participação nesse mesmo ranking, passando de nove para doze cooperativas entre as trezentas maiores. Dois sistemas de cooperativas de crédito brasileiras se destacam: o *Sicoob*, ocupando a 124ª posição, e o *Sicredi*, na 130ª, com um patrimônio líquido conjunto de R\$ 38,9 bilhões (ACI, 2024).

A principal distinção entre cooperativas de crédito e instituições bancárias é a forma societária. De acordo com a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, cooperativa de crédito é uma sociedade limitada, composta por pessoas, e possui natureza civil (Brasil, 1971). Já os bancos são definidos como sociedades anônimas, de capital e natureza comercial, conforme a Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964 (Brasil, 1964). Dessa forma, enquanto os bancos objetivam o lucro e prestam serviços a terceiros (clientes), as cooperativas de crédito visam proporcionar assistência financeira aos seus cooperados.

O setor de crédito é destacado por Birchall (2020) devido ao seu papel fundamental na inclusão financeira e na promoção de um desenvolvimento econômico mais justo. As cooperativas de crédito oferecem acesso a serviços financeiros para pessoas e comunidades que muitas vezes são excluídas do sistema bancário tradicional, como pequenos agricultores e empreendedores locais. Além disso, as cooperativas de crédito têm apresentado práticas de sustentabilidade social e financeira ao integrar critérios ESG em suas operações. Isso inclui financiamentos voltados para projetos de energia renovável, eficiência energética e iniciativas de desenvolvimento sustentável, alinhando suas práticas com a agenda global de sustentabilidade. Esses empreendimentos têm o potencial de fornecer o suporte financeiro necessário para viabilizar projetos sustentáveis, especialmente em áreas carentes de investimento e inclusão financeira. Ao oferecer uma alternativa mais acessível e inclusiva em comparação às instituições bancárias tradicionais, as cooperativas de crédito assumem uma importância crescente no setor financeiro (Chaddad, 2020).

De acordo com o anuário do cooperativismo brasileiro referente ao ano de 2024 divulgado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), as cooperativas de crédito englobam mais de 20 milhões de cooperados, geram mais de 120 mil empregos e apresentam volume de operações de crédito que ultrapassam R\$ 454 bilhões, possuindo grande contribuição para o processo de inclusão financeira no Brasil. Além disso, elas representam a maior rede de postos de atendimento do país, com mais de 10 mil unidades de atendimento e representam a única alternativa financeira em 469 municípios (OCB, 2025b). Esse alcance qualifica estas

instituições financeiras como importantes agentes de desenvolvimento social, econômico e ambiental a partir de seus produtos e incentivos (Banco Central do Brasil, 2024a).

As cooperativas de crédito representam 18% da atividade bancária do Brasil. Somadas, estas organizações ocupam a sexta posição no ranking do volume de ativos, depósitos e empréstimos de instituições financeiras do país (OCB, 2019). Essas instituições têm se expandido em um ritmo superior ao dos demais integrantes do Sistema Financeiro Nacional (SFN), tanto no que se refere ao volume de crédito concedido quanto ao crescimento no número de contas abertas (Banco Central do Brasil, 2024a). Embora representem menos de 5% dos ativos totais do SFN, são responsáveis por mais de 26% da rede de atendimento, de acordo com dados do segundo trimestre de 2023, compilados pela Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confabras, 2023).

Nogueira *et al.* (2021) destacam que, para as instituições financeiras, inclusive para as cooperativas de crédito, a relação entre governança corporativa e o ESG tem se tornado cada vez mais essencial. O “G” do ESG representa uma evolução desse conceito, ao integrar aspectos éticos, sociais e ambientais à gestão, ampliando o foco da governança tradicional para incluir práticas de integridade, diversidade, sustentabilidade e prestação de contas a múltiplos *stakeholders* (Eccles; Klimenko, 2019).

A governança corporativa possui um papel fundamental ao fornecer a estrutura e os mecanismos necessários para a efetiva gestão e supervisão das atividades da organização, assegurando responsabilidade e transparência nas tomadas de decisão (IBGC, 2023). As cooperativas possuem uma governança corporativa peculiar devido à sua forma singular de constituição e gestão, que devem ser adequadas à realidade do modelo (Banco Central do Brasil, 2008).

Embora algumas pesquisas apontem o alinhamento do modelo cooperativo com a sustentabilidade e as práticas ESG, há organizações que adotam apenas a forma jurídica de cooperativa, mas não praticam os seus princípios. Billiet *et al.* (2021) utilizam a expressão “degeneração cooperativa” para fazer referência a esse distanciamento da missão e propósitos do modelo. Uma visão crítica em relação ao ESG também é importante de ser considerada. Embora seja amplamente defendido como uma forma de promover a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa, há também argumentos que questionam sua eficácia, implementação e impacto real, podendo se caracterizar, inclusive, como uma ferramenta de *greenwashing*, isto é, uma maneira das empresas promoverem a imagem de ambientalmente responsáveis sem fazer mudanças significativas em suas operações (Lyon; Montgomery, 2021).

A transparência também é um ponto questionável. Muitas organizações não divulgam adequadamente como suas práticas ESG são implementadas ou os impactos que elas realmente causam, o que levanta dúvidas acerca da confiabilidade das informações e do real esforço em prol da sustentabilidade e responsabilidade social (Gillan; Koch; Starks, 2021). Outra crítica está relacionada aos custos elevados associados à implementação de práticas ESG, o que coloca empresas de pequeno porte em condição desfavorável em relação a grandes corporações, comprometendo sua competitividade (Gibson; Krueger, 2021).

No contexto brasileiro, um dos principais desafios refere-se à ausência de sistematização dos indicadores ESG, o que gera inconsistências nos dados e dificulta uma avaliação precisa das estratégias adotadas pelas organizações (Ji; Silva, 2023). A utilização de métricas heterogêneas entre as empresas e a inexistência de instrumentos padronizados de mensuração intensificam essa falta de uniformidade, podendo inclusive levar à formação de uma percepção equivocada de sustentabilidade (Ji; Silva, 2023).

A novidade da implementação de práticas ESG, que impõe inúmeros desafios às corporações, configura um cenário fértil para a investigação, cujo interesse é ampliado quando se considera o contexto específico das cooperativas de crédito. Estas entidades possuem uma dupla natureza: além do caráter cooperativista, carregam as características e obrigações das instituições financeiras, o que proporciona um campo singular para análise. Esta relevância é acentuada pela importância do setor financeiro para o desenvolvimento nacional e pela participação significativa dessas cooperativas na economia, somando-se à percepção de que este modelo de negócio pode possuir maior propensão ao alcance dos objetivos e metas relacionados à sustentabilidade (Petry; Froehlich, 2022). Diante desse panorama, torna-se válido e pertinente investigar o processo de incorporação dos fatores ESG no âmbito do cooperativismo de crédito.

Nesse contexto, destaca-se a Cresol Minas Gerais como uma organização relevante para a compreensão desse fenômeno. Inserida no Sistema Cresol, a cooperativa atua no segmento de crédito cooperativo com forte presença regional, mantendo vínculo histórico com o desenvolvimento local, a inclusão financeira e o fortalecimento de pequenos produtores. Ao mesmo tempo, por integrar o Sistema Financeiro Nacional, a Cresol Minas Gerais está submetida a exigências regulatórias que tensionam e influenciam seus processos organizacionais. Tal combinação entre identidade cooperativista, atuação financeira e pressões institucionais configura um campo propício para analisar como a agenda ESG é interpretada, adaptada e operacionalizada no cotidiano organizacional.

Dessa forma, o problema de pesquisa que se apresenta é: **Como a cooperativa de crédito Cresol Minas Gerais integra práticas ESG em suas operações e quais elementos condicionam esse processo?**

### **1.3 Objetivos**

O objetivo geral do trabalho é compreender o processo de integração da agenda ESG na cooperativa de crédito Cresol Minas Gerais.

A fim de alcançar esse objetivo foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- (i) Analisar os fatores que condicionaram a adesão à agenda ESG.
- (ii) Analisar o processo de implementação da agenda ESG.
- (iii) Descrever os desafios enfrentados no processo de integração da agenda ESG.

### **1.4 Justificativa**

O sistema financeiro contemporâneo enfrenta um período de transformação estrutural, no qual os critérios ESG emergem como um novo paradigma de gestão. Essa transição adquire contornos singulares quando analisada no ramo do cooperativismo de crédito, um segmento que historicamente visa combinar eficiência operacional com desenvolvimento socioeconômico. Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como essa agenda global está sendo interpretada e institucionalizada em um modelo organizacional peculiar, cuja essência já incorpora, em tese, vários de seus preceitos. O estudo proposto, portanto, situa-se na interseção de três dimensões de importância acadêmica e prática: a centralidade da agenda ESG no meio corporativo, a relevância e singularidade das cooperativas de crédito e a potência analítica da Teoria Institucional.

Mais do que uma tendência gerencial, o ESG expressa uma mudança paradigmática na forma como o desempenho organizacional é avaliado, relacionando-se à legitimidade social das empresas e ao seu compromisso com o desenvolvimento sustentável (Friede; Busch; Bassen, 2015; Serafeim, 2022). Essa nova racionalidade organizacional reflete o esforço global de alinhar o crescimento econômico a objetivos coletivos, evidenciando o papel estratégico das instituições financeiras e cooperativas na promoção de um futuro mais justo e sustentável.

A atuação do Banco Central do Brasil (BCB), órgão responsável por gerir a política econômica do país, tem se alinhado de forma crescente às práticas internacionais voltadas à sustentabilidade. Como responsável pela regulação do SFN, ele vem promovendo diversas iniciativas e normativas que visam estimular uma economia mais moderna, sustentável e resiliente. Entre essas ações, destaca-se a criação da Política de Responsabilidade Social,

Ambiental e Climática (PRSAC), que orienta tanto a governança interna da instituição quanto sua interação com o SFN (BCB, 2024b).

Desde setembro de 2020, o BCB tornou-se apoiador da *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), grupo criado a partir de demanda do G20 no âmbito do *Financial Stability Board* (FSB), com o objetivo de considerar os impactos das mudanças climáticas sobre a estabilidade financeira global. A TCFD propôs recomendações, em 2017, voltadas à divulgação voluntária de informações climáticas por empresas, buscando maior transparência e qualidade nas análises de riscos e oportunidades relacionados ao clima (BCB, 2024b).

A Resolução do Conselho Monetário Nacional nº 4.327/2014, emitida pelo BCB, destaca a importância crescente da integração de aspectos socioambientais no setor financeiro (Celestino; Pereira; Camara, 2023). Embora não seja possível afirmar essa realidade para todas cooperativas de crédito, Nogueira *et al.* (2021) defendem que esse objetivo já pode ser observado e o caminho para se alcançar os indicadores ESG já está sendo traçado, visto que essas instituições são norteadas por princípios que possuem em seu fundamento ações preocupadas com a sociedade e meio ambiente, com a transparência de suas operações, bem como com a adoção de boas práticas de governança (Nogueira *et al.*, 2021).

A institucionalização de práticas sustentáveis proporciona vários benefícios, tanto para a cooperativa quanto para a sociedade em geral, pois contribui para a formação da identidade da organização, bem como comunica seus princípios, valores, ações e padrões, que são construídos coletivamente e validados pela comunidade (Lima *et al.*, 2011). A consolidação de uma prática sustentável no âmbito de uma cooperativa depende diretamente do seu processo de institucionalização. Nesta fase, as organizações estão sujeitas a diversas pressões, nas quais interesses de ordem material ou simbólica atuam como fatores que podem tanto impedir quanto favorecer a adoção dessas novas diretrizes (Tolbert; Zucker, 1983).

Nesse sentido, para que os objetivos da pesquisa fossem alcançados, foi utilizada a Teoria Institucional como lente teórica a fim de orientar e embasar a análise empírica desse estudo, uma vez que oferece o arsenal teórico necessário e apropriado para o que se propõe ao contribuir para a investigação das interações entre práticas organizacionais, contextos normativos e pressões institucionais. Além dessa teoria, o entendimento mais profundo sobre a identidade cooperativista contribuiu para compreender as influências desse modelo de governança na implementação da agenda ESG na unidade de análise.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Teoria Institucional

A Teoria Institucional representa um dos principais arsenais teóricos utilizados para compreender as organizações (Greenwood *et al.*, 2008). O conceito de instituição tem sido muito empregado nos estudos organizacionais há algum tempo, porém há uma diversidade de concepções a seu respeito (Peci, 2006). Segundo Scott (2008), as instituições derivam das interações sociais, são estruturas e práticas do tipo regulativo, normativo e cognoscitivo que dão estabilidade, significado e coerência ao comportamento social. As organizações, por sua vez, são caracterizadas como estruturas e práticas que permitem o funcionamento das instituições, isto é, são entidades construídas em torno de processos definidos que possibilitam que os objetivos sejam atingidos. Ademais, o autor propõe as instituições como estruturas sociais que fornecem às organizações ou indivíduos linhas de ação e, ao mesmo tempo, as controlam e restringem (Scott, 2008).

Da perspectiva do construtivismo social de Berger e Luckmann (1996), as instituições são concebidas como tipificações de atores e de ações que se tornam hábitos, acessíveis a todos os membros de um grupo social e que determinam padrões de comportamento, produzindo estabilidade. Nessa lógica, instituições são estruturas sociais construídas que são capazes de incentivar a ação, mas também a constranger através de regras e normas que reduzem as incertezas nas interações. Ainda conforme Berger e Luckmann (1996), a institucionalização consiste na habitualização e na tipificação, processos que possibilitam a formação das instituições e que são inerentes à realidade objetiva da vida cotidiana.

Institucionalização pode ser compreendida como o processo de transformar crenças e ações em normas de conduta, que, ao decorrer do tempo, através de mecanismos de aceitação e reprodução, tornam-se padrões e transformam-se em rotinas ou concepções compartilhadas. Selznick (1972) descreve que institucionalização é algo que se desenvolve em uma organização ao longo do tempo, resultante de sua trajetória específica, das pessoas que fizeram parte dela, dos grupos que abriga com seus diferentes interesses e da forma como respondeu às mudanças do ambiente. Observa-se que é um processo condicionado pela conformidade às normas sociais e também pelos conhecimentos construídos a partir da interação social, constituindo parâmetros para a concepção de realidade dos atores e para a ação. Nesse sentido, a Teoria Institucional busca entender por que as organizações adotam certas formas, explicando homogeneidade ao invés de diferenciação (Pugh; Hickson, 2004).

A Teoria Institucional é capaz de explicar a ação individual e organizacional (Dacin; Goodstein; Scott, 2008). Essa teoria considera que o comportamento social é moldado por

padrões desenvolvidos por meio de interações humanas, e incorporados em normas e regulamentos organizacionais, para alcançar legitimidade (Barley; Tolbert, 1997; Moll; Burns; Major, 2006). Com isso, ela é capaz de explicar o processo de legitimação e os padrões e processos de mudança organizacional (Soeiro; Wanderley, 2019).

A Teoria Institucional é dividida em duas grandes fases: a Velha Teoria Institucional, surgida no final do século XIX e início do século XX, que enfatiza o papel das instituições formais e informais na organização social e econômica, e a Nova Teoria Institucional (ou Neoinstitucionalismo), que surge a partir da década de 1970 e destaca como as instituições influenciam os comportamentos e as decisões dos agentes econômicos e organizacionais (North, 1990; DiMaggio; Powell, 1991; Scott, 2008).

O Neoinstitucionalismo pode ser categorizado em três grandes abordagens: econômica, política e sociológica. Dentre essas, a vertente sociológica é a mais relevante para esta pesquisa, pois enfatiza que as estruturas organizacionais não são moldadas exclusivamente por pressões técnicas e econômicas, mas também por mitos institucionais amplamente aceitos na sociedade. Esse processo leva as organizações a adotarem práticas e estruturas legitimadas socialmente, promovendo a conformidade e o isomorfismo institucional (Meyer; Rowan, 1977).

Os fundamentos básicos dessa Teoria remontam às pesquisas seminais de Meyer e Rowan (1977) e Zucker (1977) no fim dos anos 1970, além de outras desenvolvidas no início dos anos 1980 (DiMaggio; Powell, 1991; Tolbert; Zucker, 1983). Por trás desses fundamentos, existe a ideia essencial de que o contexto institucional exerce papel central nas decisões organizacionais (Meyer; Rowan, 1977).

O contexto institucional, também conhecido como ambiente institucional, pode ser definido como um conjunto de leis, normas e ideologias advindas da sociedade (Greenwood *et al.*, 2008). Já Zucker (1983) conceitua como uma espécie de entendimento comum do que é visto como comportamento apropriado e significativo. Nesse sentido, o Neoinstitucionalismo Sociológico focou inicialmente no papel das significações compartilhadas, prescrições culturais e conformidade institucional (Zucker, 1977) e, nessa linha, Meyer e Rowan (1977) criam o conceito de mitos racionalizados, que podem ser entendidos como prescrições sobre condutas adequadas do ponto de vista institucional. Quando as organizações incorporam esses mitos, passam a adotar práticas isomórficas que demonstram sua conformidade com as expectativas sociais, garantindo-lhes legitimidade. É com base nessa ideia que surgem dois fundamentos básicos do Neoinstitucionalismo Sociológico: isomorfismo institucional e legitimidade (Scott, 1987).

Para os teóricos institucionais, a legitimidade é conceito central no estudo das organizações, pois impacta na forma como essas se comportam, tendo sido demonstrada sua importância para a performance e sobrevivência organizacional (Pollock; Rindova, 2003). Deephouse *et al.* (2017) definem a legitimidade como a adequação de uma organização a um dado sistema social. Ao buscarem a legitimidade, as organizações visam obter maior conformidade com os padrões adotados como socialmente corretos (Scott, 2008). Ainda segundo os autores, a legitimidade é importante para a sobrevivência, performance financeira, escolhas estratégicas e obtenção de suporte por parte de *stakeholders*, sendo conferida por diferentes atores sociais, como por exemplo, o Estado, a mídia ou acionistas (Pollock; Rindova, 2003; Deephouse *et al.*, 2017; Scott, 2008).

O isomorfismo, por sua vez, refere-se ao processo que constrange e força uma unidade a assemelhar-se com as outras unidades que estão expostas às mesmas condições ambientais. DiMaggio e Powell (1991) especificam três isomorfismos: coercitivo, mimético e normativo. O isomorfismo coercitivo está relacionado à necessidade de atender aos requisitos dos reguladores, resulta de pressões formais e informais sobre as organizações. Tais pressões são impostas por outras organizações ou por expectativas da sociedade, diante de um contexto legal, econômico e político compartilhado, assim como de pressões exercidas pelo Estado, que levam as organizações a adotar estratégias similares. As pressões coercivas resultam de relações de poder e políticas, na qual a adoção de determinada prática visa evitar sanções ou ainda garantir o acesso da organização a determinados recursos, como financiamentos governamentais (DiMaggio; Powell, 1991).

O isomorfismo mimético ocorre quando uma organização reproduz práticas de outra, copiando ou se inspirando em políticas, estratégias, tecnologias, sistemas produtivos, produtos, serviços e práticas administrativas em geral. As pressões miméticas, por sua vez, tendem a emergir em condições de incerteza, fazendo com que organizações imitem as práticas de seus pares vistos como bem sucedidos ou influentes (Palmer; Jennings; Zhou, 1993). Logo, refere-se ao desejo de ser como outras empresas percebidas como modelos a serem seguidos, reduzindo incertezas e potencializando as chances de terem resultados positivos.

Já o isomorfismo normativo está relacionado à visão geral do que é certo, se associando em alguma medida com a noção de dever moral (Suchman, 1995). Refere-se a formas padronizadas de ação frente a situações compartilhadas. Compartilhar normas e conhecimentos com outros indivíduos é uma das formas mais comuns de pressão normativa. A padronização da execução de determinados trabalhos através da especialização de colaboradores e a

profissionalização de ocupações são maneiras que expressam esse tipo de isomorfismo (DiMaggio; Powell, 1991).

O isomorfismo apresenta algumas consequências para as organizações: i) elas absorvem elementos legitimados exteriormente, não necessariamente em termos de eficiência; ii) adotam métodos de avaliação externos ou cerimoniais para definir seus valores, e iii) ficam dependentes de instituições externas para reduzir a turbulência e manterem estabilidade, de modo a garantir sua sobrevivência. Dessa forma, a incorporação de estruturas e práticas legitimadas no campo organizacional torna a organização uma subunidade e não um sistema independente, o que diminui as chances de fracasso (Meyer; Rowan, 1977).

Nesse contexto, campo organizacional refere-se ao conjunto de organizações que compartilham um mesmo espaço institucional, incluindo fornecedores, consumidores de bens e recursos, órgãos reguladores e outras entidades que oferecem produtos ou serviços semelhantes (DiMaggio; Powell, 1991). Segundo Kondra (1998), os ambientes organizacionais são moldados por um conjunto de regras e exigências às quais as organizações precisam se adaptar para garantir apoio institucional e conquistar legitimidade. Esse alinhamento às normas ocorre por meio de mecanismos de isomorfismo (normativo, coercitivo e mimético) conforme proposto por DiMaggio e Powell (1991), e pode ser motivado tanto por razões práticas quanto pela incorporação de paradigmas organizacionais consolidados.

Nessa lógica, valores e crenças provenientes do ambiente externo exercem forte influência na definição das normas internas das organizações. Além disso, estudos apontam que as organizações, ao atuarem dentro de um mesmo campo organizacional, tendem a seguir essas exigências não necessariamente por busca de eficiência, mas com o intuito de fortalecer sua legitimidade, assegurar recursos e ampliar suas capacidades para garantir sua permanência no ambiente institucional (DiMaggio; Powell, 1991; Meyer; Rowan, 1977).

O isomorfismo é, portanto, um processo institucional de mudança nas organizações. A busca de conformidade normativa e de legitimidade está na origem desse processo, conduzindo as organizações a se adequarem aos padrões regulatórios instituídos e também a se assemelharem àquelas organizações que possuem reconhecimento social no campo organizacional e que por isso são interpretadas como mais legítimas.

Scott e Meyer (1991) distinguem os setores organizacionais com base nas diferentes lógicas dos ambientes em que estão inseridos: (a) ambientes de natureza técnica, caracterizados por um baixo grau de incerteza tecnológica no processo produtivo, onde predomina a lógica da eficiência; e (b) ambientes de natureza institucional, nos quais as organizações dependem essencialmente da legitimidade para se manterem. Nesses casos, prevalece a lógica da

conformidade ritual com exigências de órgãos reguladores, associações profissionais ou sistemas amplamente aceitos de crenças que sustentam sua legitimidade. No caso da Cresol Minas Gerais, organizada em torno das diretrizes do Sistema Cresol, predomina a lógica dos ambientes de natureza institucional em virtude das características próprias do modelo organizacional cooperativo.

A abordagem institucional do cooperativismo deve levar em conta, antes de tudo, sua constituição como um sistema duradouro de normas socialmente internalizadas e compartilhadas, que orientam as interações dentro do espaço organizacional, promovendo expectativas estáveis sobre o comportamento dos membros do grupo cooperativo. As percepções e concepções sobre o cooperativismo e suas normas fazem parte da própria estrutura dessa instituição, cuja existência depende da presença de crenças e atitudes mentais específicas por parte dos indivíduos que dela fazem parte (Hodgson, 2000).

As questões abordadas pela Teoria Institucional buscam entender o papel do contexto institucional na adoção, divulgação e, inclusive, dissimulação de práticas organizacionais, trazendo, geralmente, questionamentos dos tipos ‘qual?’, ‘como?’ ou ‘por quê?’. Ela é capaz de avaliar o peso das pressões institucionais e das respostas organizacionais em busca de legitimidade. Nessa perspectiva, percebe-se a aplicabilidade da Teoria Institucional como lente teórica para os estudos relacionados às práticas organizacionais ESG (Ribeiro; Macedo; Ohayon, 2021).

O estudo da legitimidade, por exemplo, ajuda a compreender as motivações para adoção das práticas ESG pelas organizações. Diante de escândalos corporativos e desastres ambientais amplificados pela mídia, as organizações veem sua imagem e legitimidade ameaçadas. Dessa forma, alinhar suas operações aos valores socioambientais vigentes torna-se uma estratégia prudente para a sua sobrevivência e aceitação no mercado. Além disso, vale observar que as mudanças sociais e regulatórias alteram os critérios pelos quais a legitimidade de uma empresa é avaliada, penalizando as empresas que demoram a adotar os novos valores institucionais presentes no contexto em que operam (King; Soule, 2007).

Da mesma forma, pesquisas voltadas à adoção de práticas isomórficas possuem o potencial de revelar o ‘porquê’ de, na busca por legitimidade, determinadas práticas tenderem a se difundir expressivamente, enquanto outras, também socialmente alinhadas às expectativas institucionais, não recebem a mesma atenção por parte das organizações. A própria natureza do ‘porquê’ aqui explicitado leva também à necessidade de identificação dessas práticas (questão do tipo ‘qual’) e de exploração do processo de difusão das práticas ESG, permeado por questões do tipo ‘como’. Estudar o isomorfismo nesse contexto significa identificar as

pressões institucionais que levam à homogeneização das práticas ESG (Ribeiro; Macedo; Ohayon, 2021). Para Boxenbaum e Jonsson (2008), compreender o papel das pressões coercitivas, miméticas e normativas sobre a difusão de novas práticas empresariais ambiental e socialmente responsáveis é o que ajudará a revelar os motivos dessa homogeneização até então encobertos.

Através da Teoria Institucional é possível investigar como símbolos e valores relacionados a ESG garantem legitimidade às organizações. Também auxiliam a compreensão de como as pressões coercitivas, miméticas ou normativas fazem com que as organizações reproduzam as experiências de seus pares, levando ao isomorfismo institucional e consequente homogeneização das práticas ESG. Além disso, auxilia no entendimento de como a interação de pressões heterogêneas leva a dissociação entre a divulgação das práticas ESG e o que efetivamente ocorre nas organizações (Ribeiro; Macedo; Ohayon, 2021). Essa dissociação é abordada pela teoria institucional como *decoupling*, que pode ser compreendido como a adoção de modo cerimonial de determinada prática visando a legitimidade no campo organizacional (Meyer; Rowan, 1977).

Considera-se, portanto, adequado o uso da Teoria Institucional como lente teórica a ser utilizada em estudos sobre práticas organizacionais ESG, posto que seu foco ontológico é sobre a aceitação gradual e generalizada de ideias e práticas de tal forma que elas se tornem tidas como certas (Jennings; Hoffman, 2017). Vale ressaltar que a conjunção entre Teoria Institucional e análise de práticas ESG é relativamente recente no âmbito internacional e que no Brasil a adoção de tal perspectiva é praticamente inexistente. Assim, argumenta-se a favor do uso consciente e contextualizado da teoria, de modo que sejam reconhecidas e exploradas as peculiaridades nacionais em detrimento da mera reprodução de abordagens internacionais (Ribeiro; Macedo; Ohayon, 2021).

O presente estudo revela o processo de integração da agenda ESG em uma cooperativa de crédito com ênfase no contexto institucional e nas práticas isomorfas existentes, bem como observa seu comportamento na busca por legitimidade. Dessa forma, essa teoria oferece os preceitos básicos e mais completos para o objetivo que se propõe se comparada com outras teorias utilizadas para investigar o processo de implementação de práticas organizacionais.

A operacionalização desses conceitos nesta pesquisa pode ser melhor explicitada conforme a aplicação na realidade analisada. Podemos identificar, por exemplo, que o conceito de isomorfismo coercitivo é pertinente para realizar a identificação dos elementos institucionais que atuaram como motivadores para implementação de algumas práticas pelo fato de advirem

de pressões externas e busca por legitimidade, tais como determinações do BCB, resoluções do SFN e diretrizes do Sistema Cresol.

A compreensão do isomorfismo mimético, por sua vez, proporciona uma percepção mais crítica para avaliar se esse novo cenário com a adesão da agenda ESG representou algum grau de incerteza para a cooperativa, no qual foram adotadas práticas devido ao fato de já serem incorporadas por outras organizações e parecerem legítimas. Por fim, o conceito de isomorfismo normativo, revela sobre as normas e conhecimentos compartilhados, bem como os mecanismos de profissionalização e capacitação adotados na Cresol Minas Gerais para implementação das práticas ESG.

## **2.2 Identidade Cooperativista**

Em 1995, durante o 31º Congresso Cooperativo Mundial, que celebrou o centenário da ACI, a entidade lançou a Declaração sobre a Identidade Cooperativista, um documento que inclui a definição de cooperativa, os valores cooperativistas e os sete princípios cooperativos. De acordo com essa declaração: “uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer as suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns através de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada” (ACI, 1995 apud ACI, 2015, p. 52).

As cooperativas atuam com base nos valores de: autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Além disso, conforme é mencionado na declaração: “na tradição de seus fundadores, os cooperados acreditam nos valores éticos de honestidade, abertura, responsabilidade social e cuidado com os outros” (ACI, 1995 apud ACI, 2015, p. 85).

A identidade cooperativista se fundamenta em valores e princípios que distinguem as cooperativas de outras formas organizacionais. De acordo com Schneider (2019), a identidade cooperativa é composta por elementos históricos, filosóficos e normativos que sustentam o modelo cooperativista e garantem sua essência e propósito dentro do sistema econômico e social.

Os princípios do cooperativismo, definidos pela ACI, são fundamentais para a consolidação dessa identidade e funcionam como norteadores para a implementação dos valores cooperativos. Eles incluem (ACI, 2015):

1. Adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de gênero, condição social, racial, política ou religiosa.

2. Gestão democrática pelos membros: as cooperativas são controladas democraticamente por seus membros, que participam ativamente na formulação de políticas e na tomada de decisões.
3. Participação econômica dos membros: os membros contribuem equitativamente para o capital da cooperativa e controlam-no democraticamente, participando do processo decisório relacionado à sua destinação. Parte desse capital é propriedade comum da cooperativa.
4. Autonomia e independência: cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros.
5. Educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação de seus membros, representantes eleitos e trabalhadores, de forma que possam contribuir efetivamente para o desenvolvimento da cooperativa.
6. Intercooperação: as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e fortalecem o movimento cooperativo ao trabalharem juntas, por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
7. Compromisso com a comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das comunidades onde estão inseridas, por meio de políticas aprovadas por seus membros.

A identidade cooperativista também está ligada de forma intrínseca à história do cooperativismo. Segundo Singer (2002), a origem desse movimento remonta ao século XIX, com os Pioneiros de Rochdale, na Inglaterra, considerado o marco inicial da organização cooperativa moderna. Esse grupo estabeleceu os princípios que ainda hoje norteiam as cooperativas ao redor do mundo. Isso implica que pode ser importante compreender o cooperativismo a partir do seu código genético, que surgiu a partir do movimento operário, e que marcou estruturalmente a identidade cooperativa, hoje universalmente aceita.

Essa primeira cooperativa foi fundada com o objetivo de facilitar o acesso a alimentos de qualidade pelos operários em um período de extrema pobreza. Isso demonstra que a constituição de cooperativas, desde sua criação, visa atender as necessidades econômicas e sociais de seus membros (OCB, 2025a) e é uma alternativa de combate à pobreza, estando alinhada ao primeiro objetivo de desenvolvimento sustentável (ODS 1) relacionado à erradicação da pobreza (Krug, 2023). Para Singer (2002), as cooperativas exercem uma função econômica e social, especialmente em sociedades marcadas por desigualdades socioeconômicas, através da promoção de inclusão e justiça social.

As cooperativas exercem um papel essencial na promoção da inclusão econômica, ao possibilitar que seus cooperados ampliem sua capacidade competitiva frente às grandes empresas, por meio de uma gestão compartilhada e profissionalizada (Oliveira Júnior; Wander, 2020). Esse modelo de negócio pode ser compreendido como uma alternativa de organização econômica, estabelecendo relações de intermediação entre indivíduos que atuam coletivamente e outras entidades empresariais. Essa intermediação ocorre conforme as normas institucionais que regem o cooperativismo, bem como segundo as condições impostas pelo mercado (Schmidt, 2015).

A diferença essencial entre o modelo cooperativo e outras formas de organização empresarial está na sua governança e finalidade. Enquanto empresas tradicionais visam maximizar o lucro para acionistas, as cooperativas são voltadas para o atendimento das necessidades de seus membros, promovendo o desenvolvimento econômico e social de maneira equitativa (Schneider, 2019). Nesse sentido, a identidade cooperativista reflete um compromisso com a participação democrática e a distribuição justa de resultados.

Ao se compreender a cooperativa como um empreendimento de natureza econômica voltado aos interesses de seus próprios membros, que atuam simultaneamente como usuários, beneficiários e controladores, identifica-se que sua estrutura organizacional é caracterizada por aspectos específicos relacionados à forma de controle, ao regime de propriedade e aos critérios utilizados para a distribuição dos benefícios gerados (Schneider, 2019). Segundo Chaddad (2020), as cooperativas buscam atender às necessidades econômicas de seus associados de forma mais acessível, democrática e solidária, permitindo uma distribuição mais justa dos recursos e oportunidades.

Esse tipo de comportamento está, em sua essência, vinculado à adesão às normas coletivas. No contexto das cooperativas, tal comportamento é incentivado por meio de características institucionais próprias, que moldam o modelo organizacional e se expressam, principalmente, nas ações educativas. No cooperativismo contemporâneo, essas atividades educacionais cumprem duas funções centrais: por um lado, atuam como ferramentas específicas para a disseminação de informações e tecnologias voltadas ao desenvolvimento de competências dos cooperados; por outro, operam como mecanismos de reorganização e reestruturação dos processos produtivos nas unidades associadas, visando alcançar resultados econômicos previamente definidos pela cooperativa. Nesse sentido, a educação cooperativista é compreendida como um “recurso de natureza econômica” (Valadares, 1998).

O conhecimento e a conscientização são fatores determinantes na gestão de um empreendimento cooperativo, sendo que estes acontecem em processos sociais de interação

(Frantz; Schonardie, 2016). No cooperativismo, a educação é reconhecida como um princípio histórico para a estruturação e o funcionamento das cooperativas, sendo um aspecto presente desde a experiência pioneira dos Rochdale. A educação contribui para a construção e reconstrução das práticas cooperativas (Frantz; Schonardie, 2016).

Além dos aspectos estruturais e filosóficos, a identidade cooperativista também se manifesta nas práticas diárias das cooperativas. De acordo com Singer (2002), cooperativas que efetivamente adotam seus princípios tendem a apresentar maior resiliência econômica e social, pois promovem uma gestão inclusiva e participativa. Os princípios direcionam a atuação das cooperativas e garantem que sua gestão esteja alinhada aos valores da solidariedade, equidade e responsabilidade social. A compreensão e a aplicação dos valores e princípios cooperativos fortalecem a coesão interna, promovem a confiança entre os membros e a comunidade, e asseguram a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo das cooperativas (Schneider, 2019).

Para Birchall (2017), a governança cooperativa, em conjunto com os aspectos de gestão democrática, transparência e responsabilidade social, revela uma relação intrínseca entre o cooperativismo e princípios ESG. Além disso, para o autor, essa ligação fortalece o compromisso dessas instituições com a ética e a sustentabilidade, bem como contribui para um ambiente econômico mais equitativo, transparente e alinhado com as demandas sociais e ambientais.

A gestão democrática confere às cooperativas um modelo de governança pautado no controle por parte dos cooperados, na transparência e na participação. Este princípio visa garantir a identidade do modelo cooperativista, caracterizada pela participação igualitária dos cooperados nos processos deliberativos e estratégicos (Tauchen; Brandle, 2018). Celestino, Pereira e Camara (2023) ressaltam que isso é um grande diferencial uma vez que cada associado, independentemente do capital investido, possui o mesmo poder de voto. Ele destaca ainda que essa abordagem é coerente com os critérios ESG, haja vista que essa pauta preconiza sobre a importância da equidade e participação ativa dos *stakeholders* na tomada de decisões.

Adicionalmente, Tauchen e Brandle (2018) ressaltam que a preocupação com a transparência e com a minimização de conflitos de interesse também caracterizam o modelo de gestão cooperativista. Regulamentações internas, como a vedação do voto a indivíduos com interesse particular e a proibição da composição de um mesmo órgão por parentes em até segundo grau, demonstram a intenção de garantir uma gestão ética e em conformidade com os princípios ESG.

Outros autores destacam ainda sobre a relação entre sustentabilidade e o compromisso do cooperativismo com a responsabilidade social e o desenvolvimento local. Diez e Sotorrío

(2018), afirmam que as cooperativas se preocupam com o impacto gerado no meio em que estão inseridas, o que reforça seu compromisso com a sustentabilidade de suas comunidades. Fernandez-Guadaño, Lopez-Millan e Sarria-Pedroza (2020) acrescentam que, devido aos princípios e valores cooperativistas, esse modelo de negócio possui, ideologicamente, a sustentabilidade enraizada no seu negócio visto que promovem a gestão democrática e ajuda mútua, proporcionando melhorias para a qualidade de vida dos cooperados e também para a comunidade.

A busca pelo equilíbrio entre eficiência e justiça social torna o cooperativismo um modelo econômico com uma proposta mais inclusiva e sustentável, que além de satisfazer as necessidades de seus membros contribui para o desenvolvimento local e para a criação de uma economia mais resiliente e igualitária (Birchall, 2020). Singer (2002) também reforça que as cooperativas têm um papel fundamental na redução da desigualdade econômica, criando um ambiente em que os membros participam ativamente das decisões e compartilham os resultados de maneira justa e democrática, contribuindo para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades.

Essa perspectiva sobre o cooperativismo também pode ser observada por órgãos internacionais, tais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), agência da ONU que visa promover oportunidades de trabalho decente e produtivo e que defende ativamente o cooperativismo. A Recomendação nº 193 da OIT de 2002 é um dos principais marcos legais internacionais que reconhecem o papel das cooperativas na promoção do desenvolvimento sustentável e do trabalho decente (OIT, 2002).

A ACI adota uma postura de apoio e engajamento com o Pacto Global das Nações Unidas, incorporando seus princípios em sua estratégia global, especialmente no que diz respeito à sustentabilidade econômica, social e ambiental. Isso está alinhado com a visão da ACI de promover o modelo cooperativo como uma solução viável e preferencial para os desafios globais contemporâneos. Em particular, a ACI busca que as cooperativas se tornem líderes reconhecidas em sustentabilidade, promovendo práticas que beneficiem tanto as pessoas quanto o planeta. Sua adesão a essas iniciativas é parte de uma visão mais ampla, estabelecida pelo “*Blueprint for a Cooperative Decade*”, que destaca a importância das cooperativas no avanço de metas globais de desenvolvimento sustentável (ACI, 2017).

Em 2009, por meio da Resolução 64/136 da Assembleia Geral, a ONU proclamou 2012 como o Ano Internacional das Cooperativas, tendo como objetivo destacar o papel das cooperativas no desenvolvimento socioeconômico sustentável, na geração de empregos, na promoção da inclusão social e no combate à pobreza (ONU, 2009). Posteriormente, através da

Resolução A/RES/78/289 em 2024, o ano de 2025 também foi declarado pela ONU como o Ano Internacional das Cooperativas. Em ambas as vezes o tema foi “Cooperativas constroem um mundo melhor”, o que enfatiza o impacto positivo dessas organizações na promoção do desenvolvimento sustentável, inclusão social e econômica, e fortalecimento da resiliência comunitária (ACI, 2025).

Birchall (2017) aponta que o cooperativismo desempenha um papel crucial na promoção de práticas sustentáveis, principalmente quando integradas às diretrizes de ESG. Para o autor, cooperativas possuem uma vantagem estratégica nesse campo devido à sua estrutura de governança inclusiva e ao foco no desenvolvimento de longo prazo das comunidades onde atuam. Ele argumenta que o cooperativismo oferece uma abordagem mais equitativa e resiliente para enfrentar os desafios econômicos e ambientais globais. As cooperativas, ao contrário de empresas convencionais que visam a maximização do lucro imediato, buscam equilibrar o retorno econômico com os impactos sociais e ambientais. Nesse sentido, a implementação de práticas ESG nas cooperativas é uma evolução lógica dos seus princípios fundadores, que sempre valorizaram o desenvolvimento local e a solidariedade econômica.

Os princípios cooperativistas fazem com que as cooperativas de crédito se destaquem em relação à pauta da sustentabilidade e compromisso com a responsabilidade social frente às demais organizações. Essas instituições financeiras, em particular, demonstram um alinhamento com os princípios ESG, visto que seus valores fundamentais, como gestão democrática e participação ativa dos associados, convergem com os aspectos de governança e responsabilidade social (Nogueira *et al.*, 2021).

O cooperativismo desempenha um papel essencial na promoção do desenvolvimento sustentável, pois integra equilíbrio econômico, justiça social e responsabilidade ambiental. Essas organizações possuem uma lógica de funcionamento que prioriza a distribuição equitativa de riquezas e a preservação dos recursos naturais, alinhando-se ao conceito de sustentabilidade definido pela ONU (Singer, 2002).

Dessa forma, compreender a identidade cooperativista é essencial para analisar a dinâmica de funcionamento das cooperativas e sua relevância no contexto socioeconômico. Essa identidade não apenas define os fundamentos operacionais das cooperativas, mas também garante sua continuidade e impacto na sociedade.

### **3 DEFINIÇÕES METODOLÓGICAS**

#### **3.1 Características da Pesquisa**

O presente estudo é realizado sob os contornos da abordagem qualitativa, uma vez que esta contribui para uma compreensão mais aprofundada do fenômeno de integração da agenda ESG na cooperativa de crédito Cresol Minas Gerais. A investigação qualitativa emprega diferentes estratégias de investigação e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados (Creswell; Creswell, 2021).

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser determinada como exploratória e descritiva, haja vista que são combinados atributos dos dois tipos de investigação para o alcance do que se propõe. Isso porque o tema ESG em cooperativas de crédito ainda não foi amplamente investigado na área acadêmica, sendo necessário obter uma compreensão mais profunda do contexto e dos elementos envolvidos, fatores estes característicos da pesquisa exploratória. Adicionalmente, procede-se com uma descrição sistemática e detalhada, aspectos marcantes da pesquisa descritiva, cujo objetivo principal é descrever as características do fenômeno de integração da agenda ESG em uma cooperativa de crédito, bem como evidenciar a natureza de variáveis ligadas a esse fenômeno (Creswell; Creswell, 2021).

Como estratégia de pesquisa foi utilizado o Estudo de Caso na Cresol Minas Gerais, que envolveu a investigação do fenômeno de integração da agenda ESG dentro de um contexto real. Nesse tipo de trabalho é crucial proceder com a triangulação de dados, usando de múltiplas fontes de evidências, como entrevistas, observações e documentos para validar as informações, obedecendo também o rigor metodológico para análise dos dados e geração de resultados confiáveis (Yin, 2018).

A escolha da Cresol Minas Gerais como unidade de análise justifica-se por sua trajetória singular no contexto do cooperativismo de crédito brasileiro. Originada a partir de iniciativas ligadas à agricultura familiar, a cooperativa consolidou um processo de profissionalização e expansão que reflete uma transição significativa de um modelo comunitário para uma estrutura organizacional consolidada. Além disso, a Cresol Minas Gerais tem manifestado publicamente seu compromisso com a agenda ESG, incorporando-a em sua estratégia e práticas de gestão, o que a torna um caso adequado para analisar o processo de institucionalização dessas práticas no âmbito cooperativo.

A seleção de uma instituição que já possuía o ESG formalmente integrado à sua estrutura organizacional foi fundamental para viabilizar a operacionalização da análise proposta, permitindo compreender a trajetória e elementos importantes para a implementação. Por fim, a

escolha foi favorecida pela facilidade de acesso à instituição e à disponibilidade de informações, o que possibilitou uma investigação mais aprofundada e consistente.

### **3.2 Unidade de Análise e Participantes da Pesquisa**

O presente estudo possui, como unidade de análise, a Cooperativa de Crédito e Investimento com Interação Solidária de Minas Gerais - Cresol Minas Gerais, com sede localizada no município de Muriaé. A Cresol Minas Gerais engloba vinte agências, possui mais de 23 mil cooperados e apresentou como resultado financeiro R\$5,97 milhões e um patrimônio de R\$91,8 milhões em 2024 (Cresol, 2025a).

A cooperativa é filiada ao Sistema Cresol, instituição pioneira do cooperativismo de crédito solidário, criada em 1995 no interior do Paraná. Após 30 anos, esse Sistema é o 3º maior do país, possui mais de 960 mil cooperados, dispõe agências de relacionamento em 19 estados brasileiros e um total de 939 unidades de atendimento. A instituição apresentou, pelo sétimo ano consecutivo, um desempenho superior à média registrada pelo Sistema Nacional de Cooperativismo de Crédito, alcançando um crescimento de 30%. O resultado consolidado demonstra R\$ 42,1 bilhões em ativos totais, faturamento de R\$ 6,5 bilhões e resultado financeiro de R\$ 805 milhões (Cresol, 2025a).

O Sistema é representado institucionalmente pela Cresol Confederação e é composto por três Centrais de Crédito: Cresol Baser, com sede em Francisco Beltrão (PR); Cresol Central Brasil, sediada em Chapecó (SC); e Cresol Sicoper, localizada em Passo Fundo (RS) (Cresol, 2025b). A Cresol Minas Gerais está vinculada à Cresol Baser, que está presente em 16 estados brasileiros, contabiliza 487 agências de relacionamento e um total superior a 476 mil cooperados (Cresol, 2025c).

A Cresol Minas Gerais é guiada pelas diretrizes estratégicas definidas pelo Sistema Cresol e, portanto, tem como missão “Fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade” (Cresol, 2025b). A visão que norteia sua atuação é “Ser uma instituição financeira cooperativa de referência que desenvolve seus cooperados” (Cresol, 2025b). E como valores orientadores tem-se: “ética, credibilidade, excelência, simplicidade, sustentabilidade” (Cresol, 2025b).

A história da Cresol Minas Gerais se iniciou em 2004, a partir da criação das primeiras cooperativas de crédito em Minas Gerais, Ecosol e Creditag, que surgiram como resposta à dificuldade enfrentada pelos moradores da região no acesso a serviços financeiros e crédito. A fim de obter orientação e inspiração, os idealizadores da iniciativa realizaram uma visita à Cresol, no Sudoeste do Paraná, reconhecida por sua experiência consolidada, ampla atuação e

políticas de expansão bem estruturadas. O intercâmbio de conhecimentos e práticas vivenciado nessa visita contribuiu significativamente para fortalecer o movimento de implantação de cooperativas de crédito em solo mineiro. O ano de 2009 marcou oficialmente a chegada do Sistema Cresol ao estado de Minas Gerais, ampliando o apoio às iniciativas já existentes. Por fim, em 2012, essas três cooperativas formalizaram sua integração ao Sistema Cresol, consolidando o projeto iniciado anos antes (Alves Junior *et al.*, 2021).

Os participantes desta pesquisa foram os profissionais que estiveram mais engajados com a pauta ESG na cooperativa nos anos de 2023 e 2024. A partir de uma incursão empírica, observou-se que havia sido constituído em 2023 o Comitê ESG, grupo responsável pelo planejamento e gestão das práticas ESG na cooperativa. Esses colaboradores possuem maior conhecimento sobre a trajetória do ESG internamente, com capacidade de contribuir com informações mais detalhadas para realização do trabalho e, portanto, foram realizadas entrevistas com todos os seus nove membros. Vale ressaltar que ao escolher esses membros como participantes da pesquisa, a perspectiva da alta liderança foi automaticamente incluída, visto que o presidente, vice-presidente, conselheiro e superintendente integram esse grupo.

Além dos integrantes do Comitê ESG da cooperativa, também foi realizada uma entrevista com a representante do Cresol Instituto. Essa entidade tem entre seus objetivos promover a sustentabilidade, assegurando o cumprimento da Política de Sustentabilidade do Sistema e, entre suas atribuições, destacam-se a elaboração do Plano de Ação ESG sistêmico e o apoio às centrais na implementação dessas iniciativas (Cresol Instituto, 2024a). Assim, a inclusão dessa participante na pesquisa teve como propósito obter uma visão mais abrangente da estratégia ESG no Sistema Cresol e compreender como essa orientação se reflete nas práticas da Cresol Minas Gerais.

Dessa forma, totalizaram-se 10 participantes e, com o intuito de garantir o sigilo e a confidencialidade, elementos cruciais para a confiabilidade dos dados, esses participantes foram identificados como “Entrevistado” seguido do número que representa a sequência de realização da entrevista. O Quadro 1 apresenta a composição dessa amostra, sendo especificado o gênero e o cargo de cada indivíduo:

Quadro 1 - Participantes da Pesquisa

<b>Participante</b>	<b>Gênero</b>	<b>Cargo</b>
Entrevistado 01	Masculino	Conselheiro
Entrevistado 02	Masculino	Gerente da Agência de Fervedouro
Entrevistado 03	Masculino	Diretor Administrativo
Entrevistado 04	Masculino	Analista de Riscos

<b>Participante</b>	<b>Gênero</b>	<b>Cargo</b>
Entrevistado 05	Feminino	Analista de Gente & Gestão
Entrevistado 06	Masculino	Presidente do Conselho
Entrevistado 07	Masculino	Analista de Relacionamento
Entrevistado 08	Masculino	Vice-Presidente do Conselho
Entrevistado 09	Feminino	Diretora Superintendente
Entrevistado 10	Feminino	Analista do Cresol Instituto

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A amostra é composta por uma significativa representação de cargos de alta gestão e governança (Presidente e Vice-Presidente do Conselho, Conselheiro, Diretor Administrativo e Diretora Superintendente), o que é essencial para entender a visão estratégica e o comprometimento da liderança com a agenda ESG. Simultaneamente, inclui profissionais de níveis tático e operacional (Gerente de Agência e analistas de diferentes áreas), que oferecem a perspectiva prática da implementação no dia a dia.

Em relação à questão de gênero, a amostra apresenta uma predominância masculina, com 70% dos entrevistados sendo homens e 30% mulheres. Embora haja esse desequilíbrio, é positivo notar que um dos cargos da alta liderança, o de Diretora Superintendente, é ocupado por uma mulher, indicando certa diversidade em nível decisório. Logo, a visão feminina, ainda que minoritária na amostra, está presente em posições estratégicas e funcionais.

Em suma, a amostra selecionada é estratégica e qualificada, pois inclui as perspectivas da governança, da gestão e da operação. Dessa forma, as informações levantadas neste estudo refletem predominantemente as visões da liderança e dos profissionais diretamente envolvidos na operacionalização das práticas ESG na instituição, possibilitando uma visão integral do processo.

### **3.3 Procedimentos de Coleta de Dados**

A pesquisa conta com a coleta de dados primários e secundários. Os dados primários são apurados por meio de uma pesquisa de campo realizada a partir de um roteiro de entrevistas semiestruturado (Apêndice A) com atores que estão envolvidos com as práticas ESG na cooperativa mais ativamente. Já os dados secundários são coletados a partir de pesquisas em ambientes internos e externos à instituição deste estudo de caso, constituindo-se por análise de documentos que dizem respeito ao processo de adoção de práticas ESG pela cooperativa, sejam eles elaborados pela própria organização ou por outras instituições.

Podem-se exemplificar como documentação externa as resoluções, normativas, legislações, manuais explicativos sobre os indicadores e *reportings* comumente utilizados, bem como aqueles produzidos por outras organizações vinculadas ao cooperativismo e setor

financeiro, tais como OCB e BCB. Também inclui os documentos emitidos pelo Sistema Cresol, como relatórios de sustentabilidade, Política de Sustentabilidade e Política de Responsabilidade Social Ambiental e Climática. Já a documentação interna refere-se ao conteúdo emitido pela organização analisada nesta pesquisa, tais como relatórios contábeis e demonstrações financeiras, Regulamento Comitê ESG, atas das reuniões do Comitê ESG e Plano de Ação ESG. O conteúdo dessa documentação foi importante para entender o cenário externo e interno e compreender melhor como o ESG se dá na prática, bem como proporcionou maior embasamento para formulação dos questionamentos feitos aos *stakeholders*.

Na fase de entrevistas, os participantes da pesquisa foram abordados para responder a um roteiro semiestruturado (Apêndice A). Cada entrevista teve duração média de 35 minutos, totalizando, aproximadamente, 6 horas de material empírico produzido nesta etapa da investigação. Nas entrevistas qualitativas, o pesquisador conduz entrevistas face a face com os participantes. Essas entrevistas envolvem questões não estruturadas e em geral abertas, que são em pequeno número e se destinam a suscitar concepções e opiniões dos participantes (Creswell e Creswell, 2021). No presente estudo, essa abordagem proporcionou o entendimento de toda a trajetória, desde a motivação para adesão, práticas implementadas, estratégias, desafios e mecanismos de gestão e mensuração de impacto, bem como adequações realizadas nos serviços prestados para aderência ao ESG.

As entrevistas ocorreram em dezembro de 2024 e janeiro de 2025, portanto os dados coletados correspondem até o fim do ano de 2024 e não integram o que foi planejado a partir de janeiro de 2025. Todas as dez entrevistas foram realizadas através da plataforma *Google Meet* e foram gravadas e transcritas com consentimento dos entrevistados, os quais assinaram o Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE), demonstrado no Apêndice B.

Vale ressaltar que a pesquisa, bem como seu protocolo de questões, foi analisada e aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Viçosa (UFV), sob número CAAE 81746124.7.0000.5153. Ademais, os procedimentos necessários a respeito da disponibilização, compartilhamento e segurança das informações foram tomados conforme normativas da Instituição de Ensino (UFV) e da cooperativa em análise. Destaca-se que a utilização de recursos de apoio como gravação, aplicativo de transcrição e caderno de anotações tiveram como finalidade assegurar maior confiabilidade das informações.

### **3.4 Procedimentos de Análise dos Dados**

Os dados são apresentados de forma descritiva, detalhando o processo de integração da agenda ESG e trazendo as reflexões sobre os desafios enfrentados e impactos alcançados pela organização estudada em relação à proteção do meio ambiente e à promoção socioeconômica

dos colaboradores e comunidade, bem como à própria cooperativa. Para análise dos dados, sejam eles obtidos pelas fontes primárias ou secundárias, procede-se com a análise de conteúdo, técnica apropriada para o Estudo de Caso (Godoy, 1995).

Esta metodologia utiliza uma estrutura teórica pré-definida para orientar a codificação e categorização dos dados, mas também permite a adição de novas categorias que surgirem durante a análise. Tendo em vista esta abordagem, as perguntas do roteiro semiestruturado de entrevistas foram agrupadas em três categorias, conforme exposto no Apêndice A. Após a transcrição das entrevistas, as respostas foram revisadas e organizadas nestas categorias iniciais (Hsieh; Shannon, 2005). Essas categorias foram definidas visando responder aos objetivos da pesquisa.

A primeira categoria refere-se à “Institucionalização”, entendida como o processo pelo qual práticas, valores e estruturas relacionados ao ESG são incorporados de maneira legítima e reconhecida no contexto organizacional, tornando-se parte integrante da identidade e das rotinas da cooperativa. Esse tópico buscou compreender como se deu a legitimação interna da agenda ESG. Na sequência, o segundo item, “Operacionalização”, abrange o conjunto de ações, mecanismos e procedimentos concretos que viabilizaram a implementação da agenda ESG no dia a dia da cooperativa. Aqui, evidencia-se como as diretrizes e compromissos assumidos se traduziram em práticas efetivas, políticas internas, indicadores e atividades. Por fim, o terceiro item, “Desafios”, identifica as dificuldades enfrentadas pela cooperativa ao longo do processo, desde questões estruturais até barreiras culturais e operacionais.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Institucionalização**

O processo de institucionalização do ESG na Cresol Minas Gerais consiste na transformação dessa agenda em elemento estrutural da cultura organizacional, da gestão e das operações da cooperativa. Trata-se, portanto, de um movimento que vai além da implementação de práticas ambientais, sociais e de governança isoladas, mas que busca integrá-las de maneira sistemática, permanente e transversal à forma como a organização funciona, toma decisões e se relaciona com seus diferentes públicos. De acordo com Guerreiro, Pereira e Frezatti (2006), o processo de institucionalização se consolida quando determinados hábitos passam a ser incorporados como rotinas organizacionais amplamente reconhecidas e legitimadas no contexto interno da instituição.

Esta seção discorre sobre esse processo e revela as pressões isomórficas, as características do campo organizacional e do modelo de negócio cooperativista que influenciaram na trajetória da Cresol Minas Gerais com a temática ESG. Com isso, essa discussão torna explícitos os elementos que configuram a base para que os aspectos ambientais, sociais e de governança fossem integrados de forma ampla e consistente na estratégia da organização.

A Cresol Minas Gerais é uma instituição financeira não bancária, autorizada a funcionar pelo BCB, que tem por objetivos principais proporcionar, pela mutualidade, assistência financeira e atuar na formação educacional de seus associados, no sentido de fomentar o cooperativismo e estimular o desenvolvimento econômico e interesses comuns dos membros. A execução das atividades obedece ao disposto na legislação pertinente, assim como aos atos regulamentares oficiais, ao estatuto social, e às normas internas do Sistema Cresol (Cresol Minas Gerais, 2024a).

A incorporação dos fatores ESG ao arcabouço regulatório do SFN tem avançado de modo substancial a partir de 2014, com ênfase em exigências de governança, gestão de riscos e divulgação de informações por parte das instituições financeiras. Por meio de atos normativos e instrumentos de supervisão, o BCB e o Conselho Monetário Nacional (CMN) exercem poder coercitivo sobre instituições financeiras que, em razão de sua dependência do sistema e das licenças para operar, tendem a internalizar e reproduzir práticas alinhadas às exigências regulatórias.

A Resolução CMN nº 4.327/2014 que estabelece diretrizes para a Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA), foi o primeiro marco amplo no nível do CMN e BCB sobre responsabilidade socioambiental e instituiu expectativa regulatória para que as

instituições financeiras estabeleçam PRSA formal e operacionalizada. Essa resolução estabeleceu diretrizes para elaboração e implementação da PRSA pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BCB. Ela inclui princípios de relevância e proporcionalidade para a PRSA; diretrizes sobre gestão socioambiental; e integração dessas políticas à governança da instituição (Brasil, 2014).

As Resoluções CMN nº 4.943/2021 e nº 4.944/2021 alteraram normas anteriores de gerenciamento de riscos, notadamente a Resolução nº 4.557/2017, tornando obrigatória a inclusão explícita dos riscos sociais, ambientais e climáticos nas estruturas de governança e de gerenciamento de capital (Brasil, 2021a; Brasil, 2021b).

Em 1º de julho de 2022, foi revogada a Resolução nº 4.327/2014 e passou a vigorar a Resolução nº 4.945/2021 do BCB. Essa Resolução trata da Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC) e sobre as ações com vistas à sua efetividade, sendo mais abrangente e integrada à estratégia institucional. Essa política deve contemplar mecanismos de governança, ações de mitigação de riscos e responsabilidades da alta administração na sua implementação (Brasil, 2021c).

A legislação do BCB obriga as instituições financeiras a apresentarem anualmente a PRSAC, que pontua os riscos e oportunidades sociais, ambientais e climáticos. Este documento deve informar sobre as questões de governança, descrevendo as responsabilidades das instâncias administrativas da instituição na gestão de riscos sociais, ambientais e climáticos. Também deve discutir os impactos reais e potenciais desses riscos nas estratégias da organização para curto, médio e longo prazos. Além disso, deve incluir os processos de gerenciamento, detalhando como são identificados, mensurados, avaliados, monitorados, reportados e mitigados tais riscos (Silva, 2023b).

Essa regulamentação acompanha as tendências globais que buscam incorporar critérios de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa ao setor financeiro, com o objetivo de promover maior estabilidade ao sistema, inclusive no que se refere à redução da inadimplência e à solidez da economia como um todo (Chiaramonte *et al.*, 2022). A obrigatoriedade da PRSAC reforça a institucionalização da agenda ESG como elemento de gestão organizacional, criando requisitos de governança formalizados que devem ser auditáveis e verificáveis pelo BCB.

Outra frente de coerção regulatória está no Manual de Crédito Rural (MCR). A Resolução BCB nº 140/2021 introduziu a Seção 9, estabelecendo impedimentos socioambientais ao crédito. Essa disciplina foi posteriormente revisada pela Resolução CMN nº 5.193/2024, que restringe o crédito a imóveis rurais com desmatamento ilegal, sobreposição

com florestas públicas não destinadas ou descumprimento de embargos ambientais (Brasil, 2021d; Brasil, 2024). Esse mecanismo vincula diretamente o acesso ao crédito à conformidade socioambiental, gerando efeito coercitivo imediato sobre produtores e instituições financeiras.

A crescente determinação e integração de resoluções e normativas pelo SFN evidencia seu notável processo de institucionalização e evolução em relação aos aspectos ambientais, sociais e de governança. Esse movimento das instituições regulatórias induziu uma homogeneização de práticas neste campo organizacional, onde as instituições financeiras internalizam e adaptam suas estruturas para obter legitimidade e garantir sua operação. Esse arcabouço institucional forçou as instituições financeiras a desenvolverem *frameworks* internos, políticas e métricas para gerenciar riscos climáticos e incentivar investimentos sustentáveis, transformando a sustentabilidade em um critério fundamental para a própria estabilidade e resiliência do Sistema.

Nesse contexto, sobretudo pela Resolução CMN nº 4.945/2021, foi criada e implementada a Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC) pelo Sistema Cresol, que entrou em vigor em janeiro de 2023. Essa política tem como objetivo fornecer as diretrizes para a execução dos processos das cooperativas singulares, sejam eles relacionados aos produtos e serviços como também de gestão e relação com as partes interessadas, bem como orientar para uma atuação responsável em relação aos aspectos sociais, ambientais e climáticos, garantindo a conformidade com as exigências legais e com as boas práticas de mercado, além de prezar pela transparência na prestação das informações (Cresol, 2023b).

Conforme exposto no documento, além das resoluções já mencionadas, a fundamentação legal para sua elaboração também consistiu na Lei Federal nº 6.938, de 31 de agosto de 1981, que estabelece a Política Nacional do Meio Ambiente, definindo seus objetivos e os instrumentos necessários à sua implementação, e na Lei Federal nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, que trata das sanções penais e administrativas aplicáveis a condutas e atividades lesivas ao meio ambiente. E, no âmbito financeiro, evidencia-se também a Resolução CMN nº 4.557, de 23 de fevereiro de 2017, que regulamenta a estrutura de gerenciamento de riscos e de capital, além da política de divulgação de informações (Cresol, 2023b).

A obrigatoriedade dessa política foi um movimento importante para que os aspectos ESG fossem tratados de forma mais estruturada na Cresol Minas Gerais. O entrevistado 06 evidencia isso ao relatar que, apesar do tema ser discutido internamente desde 2020 e a cooperativa já executar diversas práticas alinhadas ao tema, foi a partir da elaboração da

PRSAC que se instauraram direcionamentos mais claros e organizados em relação à gestão de riscos sociais, ambientais e climáticos:

É sim, eu tô falando assim do ponto de vista mais organizado, né? Bom, talvez desde 2020, 2021, a gente já se fala em ESG, já tem diversas iniciativas, mas eu falo do ponto de vista realmente estrutural, uma política de organizar uma política, eu diria a partir de 2022 (ENTREVISTADO 06).

O depoimento do entrevistado 06 revela que a pressão regulatória catalisa a transição de iniciativas esparsas e voluntárias para uma política formalizada, impulsionando uma mudança das questões que estavam em âmbito de discussão para a sua então formalização e estrutura. Essa trajetória demonstra como as coerções regulatórias induzem a conformidade e geram uma mudança cognitiva, redefinindo o que é considerado gestão adequada e incorporando a sustentabilidade como um pilar normativo da identidade organizacional no campo financeiro.

O arcabouço normativo construído pelo BCB e pelo CMN desde 2014 configura um conjunto de pressões coercitivas que institucionalizam o ESG no sistema financeiro brasileiro. A obrigatoriedade da PRSAC, a inclusão de riscos ESG no gerenciamento de capital, o reporte padronizado e os impedimentos de crédito rural constituem mecanismos formais que reforçam o isomorfismo coercitivo e reduzem a discricionariedade das instituições financeiras sobre a adoção da agenda.

As regras e normas externas, especialmente regulatórias, produzem pressões coercitivas que forçam organizações a conformarem suas estruturas e práticas para obter legitimidade e acessar recursos. A ação regulatória funciona tanto como disciplina (coerção) quanto como fonte de legitimação, visto que ao cumprir normas, a organização reduz riscos regulatórios e melhora sua legitimidade perante associados, supervisores e mercados. Esse mecanismo de isomorfismo coercitivo força a internalização de estruturas e práticas ESG como condição de legitimidade e operação.

As pressões coercitivas provenientes do campo organizacional impulsionam a formalização de políticas e normas internas no âmbito das cooperativas. Nesse contexto, a Confederação atua como instância mediadora, responsável por interpretar, traduzir e adaptar as exigências institucionais externas em diretrizes sistêmicas, que são posteriormente disseminadas às centrais e cooperativas singulares, configurando-se como uma forma de pressão coercitiva exercida pelo Sistema Cresol. Os entrevistados 01 e 06 mencionam o processo de elaboração da PRSAC e da Política de Sustentabilidade, enfatizando seu caráter sistêmico e sua função de promover coerência das ações executadas pela Cresol Minas Gerais com as diretrizes estratégicas do Sistema Cresol:

Primeiro houve, né, a divulgação da política de sustentabilidade da própria Cresol, da política de risco, então tudo que a gente faz a gente está alinhado às políticas sistêmicas, né? E a gente tem um apoio muito grande por meio do pessoal do Instituto (ENTREVISTADO 01).

Eu acho que a primeira coisa foi poder construir algumas políticas, então o sistema construiu algumas políticas, né, nesse sentido, então isso deu uma orientação, um direcionamento para as cooperativas, porque tinha coisa que eu poderia estar fazendo, mas que não era uma coisa sistêmica. Então passou a ter um alinhamento sistêmico né, dentro dessas ações (ENTREVISTADO 06).

A estrutura sistêmica da Cresol introduz uma camada intermediária crucial no processo de isomorfismo coercitivo. A Confederação, atuando na interface entre o campo organizacional do sistema financeiro e as cooperativas de base, é a primeira a receber e assimilar as pressões coercitivas emanadas dos órgãos reguladores, como o BCB e o CMN. No entanto, esse processo não é de mera transmissão passiva. A confederação realiza um ativo processo de tradução, no qual as exigências regulatórias são interpretadas, contextualizadas e reformuladas em normativas internas, manuais e diretrizes específicas ao modelo de negócio cooperativista. Dessa forma, a pressão externa é decodificada e reconfigurada em uma normativa própria, como a PRSAC, que é então disseminada para todo o Sistema Cresol.

Conseqüentemente, as cooperativas singulares não experienciam a pressão regulatória de forma direta e imediata, mas sim por meio de uma dupla camada de coerção. A primeira, originária do campo, é filtrada e traduzida pela Confederação. A segunda, mais imediata e tangível, é exercida pela própria Confederação, que assume o papel de instituição sancionadora interna, garantindo a adesão e a conformidade das cooperativas às políticas que ela própria elaborou. Este fenômeno evidencia que a isomorfia não é um processo homogêneo de difusão, mas um fluxo de pressões reinterpretadas e reaplicadas. As singulares, por sua vez, ainda que possam adaptar localmente essas diretrizes, operam sob a legitimidade concedida pela estrutura sistêmica, demonstrando como a tradução institucional pode reforçar a coerção ao contextualizá-la em um nível organizacional mais próximo e, portanto, potencialmente mais vigilante.

Diferente de uma difusão passiva em que práticas são simplesmente adotadas, a tradução pressupõe que ideias e normas são ativamente interpretadas, editadas e modificadas por atores locais ao circularem por diferentes contextos (Czarniawska; Sevón, 1996). Como afirmam Boxenbaum e Jonsson (2008), a tradução envolve um “trabalho de interpretação que adapta uma prática a um novo contexto”, resultando em uma versão que, embora inspirada no original, é distinta e localmente legítima. Esse processo é observado na atuação da Confederação que, através do seu conjunto cognitivo, cultural e de signos próprios, traduz o “texto original” das exigências regulatórias e as reescreve no “idioma” cooperativista,

produzindo uma PRSAC específica. Dessa forma, a Confederação molda como as regras do SFN são institucionalizadas nas bases, demonstrando que a conformidade é sempre, em certa medida, uma construção local das pressões globais.

Além da elaboração da PRSAC, o ano de 2022 foi marcado pela adesão do Sistema Cresol ao Pacto Global da ONU. Essa adesão foi motivada pela busca por reconhecimento e representatividade em espaços de maior visibilidade, especialmente em uma instituição de referência mundial como a ONU. O processo envolveu envio de documentação que evidenciasse o comprometimento da organização com os dez princípios do Pacto Global. Logo, ser signatária qualifica a organização como responsável e de atuação sustentável. O entrevistado 10 evidencia que buscar essa legitimação foi o principal motivador:

[...] o que motivou foi assim, justamente buscar essa representatividade, né, em outros espaços também, então tem esse reconhecimento de uma instituição como a ONU, né? Que já tem um grande peso, então é tanto que eles analisam se a instituição pode ter aderência ou não, né? E aí a gente encaminhou a documentação, a gente fez um pedido de adesão, né, foi em 2022, e aí a ONU, né? Aceitou a adesão, e aí a partir disso a gente faz os *reports* anuais, mas o que motivou principalmente foi ter esse espaço de representação mesmo, foi ter esse reconhecimento, né? (ENTREVISTADO 10).

Além da representatividade e legitimidade, aderir ao Pacto Global possibilita o engajamento com os movimentos temáticos promovidos por ele, como o “Movimento Mente em Foco”, que traz para o centro das organizações a pauta da saúde mental, estruturando ações e fornecendo apoio para criação de ambientes de trabalho saudáveis (Pacto Global, 2025a). O Sistema Cresol aderiu a esse movimento com o propósito de fortalecer a estratégia ESG e iniciativas que contribuam diretamente para o alcance do ODS 3, que está relacionado à “Saúde e Bem-Estar”. Ao assumir esse compromisso, a instituição se responsabiliza em desenvolver ações de caráter preventivo e humanizado, realizando avaliações periódicas sobre o cumprimento de tais compromissos, promovendo o apoio profissional e implementando programas voltados à saúde mental e ao bem-estar (Cresol Instituto, 2025). O entrevistado 10 relata sobre esse benefício:

E a gente fazendo parte do movimento como a ONU, eles encaminham algumas formações, alguns *workshops* sobre alguns temas, é bem interessante assim, a gente pode fazer alguns movimentos da ONU, do Pacto Global... E a Cresol, por ser signatária do Pacto Global, pode aderir a esses movimentos, então isso também foi um motivador, né? A gente aderiu ao Movimento Mente em Foco até o momento, que é um movimento que ele olha para a saúde e bem-estar de colaboradores, né? (ENTREVISTADO 10).

As organizações que se tornam signatárias do Pacto devem publicar, anualmente, uma Comunicação de Progresso (CoP), sinalizando os avanços na implementação dos dez princípios do Pacto Global. Em consonância com reconhecidos padrões internacionais de reporte, como o

*Global Reporting Initiative (GRI)* e o *Carbon Disclosure Project (CDP)*, a CoP tem por finalidade apoiar as organizações na gestão de seus indicadores de sustentabilidade, ao mesmo tempo em que promove maior transparência e disponibilização de informações relevantes aos diversos públicos de interesse (Pacto Global, 2025b). O sistema Cresol utiliza como CoP o próprio Relatório de Sustentabilidade, que está disponível também no site da organização e pode ser acessado por todos os *stakeholders*. O documento contempla informações sobre todo o Sistema, inclusive os resultados das ações da Cresol Minas Gerais relacionadas ao ESG.

O Relatório de Sustentabilidade do Sistema Cresol se configura como um imperativo de governança e um veículo comunicacional estratégico para a Cresol Minas Gerais. A obrigatoriedade desse reporte induziu a cooperativa a estabelecer uma estrutura formal e mais sistemática para o mapeamento e a mensuração de seus impactos socioambientais e econômicos, catalisando uma gestão mais proativa, informada e resiliente. O documento, ao traduzir o desempenho da singular em ações concretas e resultados verificáveis, atesta o compromisso da instituição com o desenvolvimento sustentável das comunidades e materializa a sua identidade cooperativista, fortalecendo a credibilidade junto aos cooperados e demais *stakeholders*. Segundo Puglioli e Winter (2021), a mensuração dos fatores ESG tornou-se elemento central da reputação e solidez empresarial.

A adesão a uma iniciativa de reconhecimento internacional, como o Pacto Global da ONU, representa uma estratégia para fortalecer a representatividade institucional em espaços globais e reforçar a conformidade com normas e expectativas socialmente construídas sobre sustentabilidade e responsabilidade corporativa. A legitimidade é um recurso organizacional fundamental, uma vez que confere à instituição uma percepção de alinhamento com valores amplamente aceitos pela sociedade (Suchman, 1995).

Através da adesão, o Sistema Cresol reforça sua legitimação institucional ao demonstrar compromisso público com práticas sustentáveis e responsáveis, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), sendo que é reconhecida sua atuação em 15 dos 17 ODS por meio de projetos, ações e da própria gestão institucional (Cresol Instituto, 2025). Essas ações reforçam a credibilidade institucional e aumentam a capacidade do Sistema em atender às demandas socioambientais de maneira estruturada e reconhecida. Essa estratégia poder ser observada na fala do entrevistado 10:

A gente tem hoje uma atuação muito voltada e conectada com os ODS, com o Pacto Global da ONU. Impacta diretamente 15 dos 17 ODS por meio dos projetos e ações, e não só projetos, ações, mas a nossa própria atuação enquanto instituição. A gente olha a gestão de riscos, gestão de pessoas, a gestão da carteira também entra aqui, e aí a gente tem os nossos temas centrais. Então o que é aquilo que a instituição considera

como um tema material para ser reportado. Então a gente tem esses 10 temas. E aí dentro dessa estratégia a gente tem esses orientadores (ENTREVISTADO 10).

Conforme mencionado pelo entrevistado 10, é reportado aquilo que é considerado um tema material para a instituição. O primeiro Relatório de Sustentabilidade elaborado em conformidade com as normas da GRI, relativo ao ano de 2022, explicita os temas relevantes para o Sistema Cresol e para os *stakeholders*. Tais temas foram identificados por meio de elementos como missão, visão, valores, estratégias e *benchmarking* sobre questões ambientais, sociais e de governança corporativa. Após a análise dos desafios e das oportunidades do setor em relação à sustentabilidade, 20 temas foram identificados, validados e priorizados por meio de consulta às partes interessadas, o que resultou em dez temas na matriz de materialidade (Cresol Instituto, 2023). O entrevistado 10 enfatiza que vários *stakeholders* participaram dessa pesquisa para definição dos dez temas materiais do Sistema Cresol e cita vários deles:

[...] foi feito uma pesquisa com os *stakeholders*, né, que são as partes interessadas, ou seja, cooperados, conselheiros, sindicato, prefeitura, cooperado, comunidades, várias pessoas foram ouvidas nesse processo da definição da materialidade... foram mais de duas mil respostas nesses formulários... colaboradores também responderam, conselheiros, diretores, cooperados integrantes. A Comunidade como geral, parcerias, prefeituras, secretarias várias. (ENTREVISTADO 10).

A Cresol Minas Gerais colaborou nesse processo de definição de materialidade a partir da contribuição da alta liderança, que participou de um seminário de estratégia para discussão da temática e também respondeu a uma pesquisa conduzida por uma empresa contratada, a fim de identificar os temas estratégicos e priorizar aqueles considerados de maior impacto, conforme explica o entrevistado 06:

Teve seminário estratégia do sistema, né, para poder discutir sobre essa temática. E também teve uma pesquisa, né? Pessoal também contratou uma empresa também, né, que fez uma pesquisa individual com as lideranças dentro dessa priorização, qual que seria a estratégia do sistema e poder trabalhar, então a gente participou bem ativamente (ENTREVISTADO 06).

A participação ativa da Cresol Minas Gerais no processo de definição da materialidade evidencia seu comprometimento com as diretrizes sistêmicas. O conhecimento sobre o tema desde o início e o engajamento contínuo ao longo do processo reforçam a conformidade organizacional, favorecendo a internalização das práticas e o alinhamento às expectativas estabelecidas pelo Sistema Cresol. Esse movimento reflete um processo de isomorfismo coercitivo, por meio do qual a Cresol Minas Gerais adota práticas e padrões legitimados pelo Sistema Cresol, buscando alinhar-se às expectativas institucionais e fortalecer sua legitimidade no campo do cooperativismo de crédito.

Os dez temas priorizados foram distribuídos nas dimensões ESG (ambiental, social e governança) e são monitorados e reportados regularmente (Cresol Instituto, 2023). Essa

obrigatoriedade de reporte contribuiu para que fosse reconhecida a importância de mensurar as ações realizadas, pois embora muitas iniciativas já existissem, não havia um controle efetivo sobre elas. O desenvolvimento de métricas e processos para mensuração foram destacados por vários entrevistados como um avanço importante para a gestão estratégica da cooperativa. O entrevistado 10 observa que o ESG é uma métrica da sustentabilidade, uma forma de comprovar para o mercado a realização de práticas sustentáveis e seus impactos:

O ESG vem como uma forma de uma métrica da sustentabilidade, ou seja, uma medição, como que eu mostro para o mercado que de fato eu não tenho só um discurso sustentável, mas as minhas práticas são sustentáveis. E aí que entra o ESG, entende, por meio dessa comprovação, então o ESG nada mais é do que a comprovação da performance, do impacto da sustentabilidade (ENTREVISTADO 10).

O entrevistado 06 também compartilha dessa visão e ressalta que a pauta ESG foi importante para impulsionar os processos de mensuração para visualizar o impacto das ações que a cooperativa realiza:

Eu acho que muito mais do ponto de vista de medir, né? A gente já fazia diversas ações, mas a gente talvez não tava medindo o tamanho do impacto disso. Hoje a gente tem feito esse esforço para poder medir, né? Todos esses impactos que essas ações têm gerado, seja em negócios, seja em número de pessoas atendidas, seja do ponto de vista de conscientização. Então hoje tá mais claro para nós, né, da importância de poder medir tudo isso (ENTREVISTADO 06).

Além da importância de mensuração do impacto e da comprovação que as ações são realizadas, o entrevistado 01 observa uma preocupação crescente com os riscos de imagem associados às atividades da cooperativa. Logo, para ele, a formalização e documentação das práticas ESG é um avanço significativo para fortalecer a imagem da organização:

Mas a sociedade toda, hoje, ela preocupa com isso, então se você tem um programa bem executado, você precisa ter isso tudo documentado, para que você de certa forma possa comunicar e comprovar o que você tá comunicando, né? Para você ter algum retorno de imagem, uma coisa assim que também é importante, porque quando nós falamos de sustentabilidade não é essa solidariedade ambiental. Não é tão assim, né? Então para nós, formalizar foi muito importante. A gente já fazia muita coisa, mas fazia ações espalhadas por aí, sem ter um conjunto documentado, e não tinha essa preocupação de você ter tudo registrado para você um dia poder medir, comunicar, que é tudo que acho que isso é uma coisa muito importante (ENTREVISTADO 01).

A estratégia ESG do Sistema Cresol envolve cinco principais eixos. O primeiro deles inclui a criação de Comitê ESG em âmbito de Confederação e de cooperativas singulares, com o objetivo de assessorar a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração em políticas e práticas de ESG e sustentabilidade, recomendando diretrizes e integrando a sustentabilidade na estratégia da instituição (Cresol, 2025d). O segundo eixo refere-se ao Plano de Ação ESG Sistêmico, que aborda todas as práticas e indicadores que o Sistema está tratando dentro da agenda ESG. Estas ações estão alinhadas aos temas materiais definidos e aos ODS (Cresol,

2025d). A Cresol Minas Gerais faz parte do grupo de cooperativas piloto, que implementou seu comitê em 2024 e, conforme as diretrizes sistêmicas, definiu seu próprio plano de ação.

O terceiro eixo diz respeito à Política de Sustentabilidade, que entrou em vigor em 2024 e apresenta os objetivos e compromissos do Sistema Cresol para o desenvolvimento sustentável (Cresol, 2025d). De acordo com essa Política, as responsabilidades do Cresol Instituto incluem a elaboração do Plano de Ação ESG sistêmico e o auxílio às Centrais no desenvolvimento da estratégia e das ações ESG. Além disso, deve reportar ao Conselho de Administração da Confederação as ações realizadas. As cooperativas centrais, por sua vez, devem apoiar as singulares no desenvolvimento da estratégia e das ações de sustentabilidade e ESG sistêmicas e locais, bem como reportar os resultados obtidos ao Cresol Instituto. Por fim, as cooperativas singulares assumem o compromisso de implementar a estratégia ESG e realizar ações de sustentabilidade e ESG para os cooperados e comunidade, solicitando apoio da Central para realização dessas ações quando necessário. Também devem participar das ações de sustentabilidade e ESG sistêmicas e regionais, desenvolvidas pela Confederação e sua Central, bem como reportar à Central e/ou ao Cresol Instituto os indicadores ESG e resultados das ações de sustentabilidade realizadas (Cresol Instituto, 2024a).

O quarto eixo está relacionado às Finanças Sustentáveis, que foca em uma carteira sustentável e social (Cresol, 2025d), com ênfase em disponibilizar crédito e investimentos para fomentar um desenvolvimento econômico sustentável e de baixa emissão de carbono, especialmente no meio rural. Essa atuação prioriza a inclusão social, a conservação dos recursos naturais e incorpora avaliações socioambientais em todos os seus produtos financeiros (Cresol Instituto, 2025). Por fim, o quinto eixo trata das “Ações”, com iniciativas contínuas voltadas ao ESG e à sustentabilidade, realizadas em âmbito interno e externo, além de atividades para sensibilização do quadro social (Cresol, 2025d).

O processo de institucionalização da agenda ESG na Cresol Minas Gerais segue essa estratégia sistêmica e também foi fortemente influenciado pelo investimento em formação e capacitação técnica fornecido pelo Sistema Cresol, que promoveu formações nacionais e internacionais voltadas especialmente à presidência e à diretoria executiva das cooperativas singulares. O entrevistado 06 relata sobre sua participação em intercâmbios internacionais para aprofundar no tema e sobre como esse investimento reflete a visão do Sistema Cresol em promover capacitação e qualificação técnica aos profissionais para implementar a agenda:

Eu, assim, eu acho que uma das coisas foi o próprio Sistema que nos proporcionou muita informação, muita capacitação dentro da área, dentro do tema, né? E muitos intercâmbios, tenho participado todo ano, através do Sistema de intercâmbios internacionais, né? Onde a gente tem ouvido no mundo lá fora, tem falado, né, muito

nesse tema. Então, assim, eu acho que foi através de uma própria estratégia, do próprio Sistema, de trazer o tema para dentro, de incentivar, de poder dar qualificação técnica e capacitação para que a gente pudesse de fato implementar (ENTREVISTADO 06).

De modo semelhante, o entrevistado 09 cita a realização de cursos de especialização em instituições renomadas como a Pontifícia Universidade Católica (PUC) e a Fundação Dom Cabral, sendo a primeira com tradição acadêmica consolidada e a segunda reconhecida internacionalmente entre as dez melhores escolas de negócios do mundo. Essas instituições destacam-se como referências em ESG e na formação de gestores pela qualidade de seus programas e corpo docente (Fundação Dom Cabral, 2023; Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2024). O entrevistado comenta que o MBA da PUC é um investimento que o Sistema Cresol está fazendo para que os profissionais que estavam em um grupo de estudo sobre ESG pudessem avançar nos conhecimentos e ter maior capacitação técnica para aplicar na organização:

Eu, na verdade, tô participando de uma formação da PUC sobre ESG, né? O MBA, a gente tem disponibilização de cursos também e a gente vai nós mesmos capacitando essa turma aqui. Então, em momentos de reuniões, em momentos de encontros, a gente vai trabalhando a temática. Nós tivemos também vários gerentes novos que foram para a Dom Cabral, né? Ah eu também fiz a capacitação top na Dom Cabral e que tinha essa temática junto e vários gerentes também fizeram essa capacitação. E agora até esse mês, acho que é fevereiro mesmo, a gente já tem uma turma, nós temos cultivado talentos, que a nossa galera que a gente quer capacitar para que seja gerente e aí a gente incluiu nessa grade... Todo mundo que fez parte daquele grupo lá de trás que eu te falei, do grupo de trabalho aí eles pegaram e colocaram a gente no MBA PUC para justamente a gente avançar, então assim há muito incentivo (ENTREVISTADO 09).

A fala evidencia que à medida que a alta liderança da Cresol Minas Gerais se capacita ela tem condições de transmitir esses conhecimentos aos demais colaboradores e utiliza os espaços de reuniões e encontros para trabalhar essa temática. A cooperativa tem uma estratégia também de “cultivar talentos”, em que selecionou alguns profissionais com potencial para se tornarem gerentes e vinculou-os à capacitação da Dom Cabral. Essas ações sinalizam que a institucionalização do ESG teve grande influência da profissionalização do corpo de gestores e que a cooperativa reconhece a importância da constante capacitação para que a pauta ESG se mantenha integrada à gestão da organização.

Os intercâmbios internacionais, capacitações e programas de formação oferecidos pelo Sistema funcionam como mecanismos normativos que induzem a adoção de práticas alinhadas às expectativas globais em relação ao ESG. Esse processo de difusão do conhecimento padroniza expectativas e práticas e faz com que a Cresol Minas Gerais adote o ESG como uma resposta às normas profissionais emergentes no setor financeiro e cooperativo. O investimento em profissionalização e qualificação técnica reflete um processo de isomorfismo normativo,

que tem origem nas expectativas culturais em que os padrões do ambiente operacional são formados e que orientam a tomada de decisão nas organizações (Dimaggio; Powell, 1983).

Esse movimento garante legitimidade diante do campo organizacional e insere a Cresol Minas Gerais em um processo de alinhamento com o que vem sendo adotado globalmente. De acordo com Deephouse *et al.* (2017), a legitimação é essencial para a sobrevivência e competitividade organizacional, pois reduz incertezas e aumenta a aceitação por parte dos *stakeholders*.

#### **4.2 Operacionalização**

A partir dos relatos, identifica-se que o marco inicial de mobilização para a integração efetiva do ESG na cooperativa se deu em 2023, quando a Cresol Minas Gerais se uniu à Cresol Horizonte, Cresol Tradição, Cresol Rio Grande do Sul e Cresol União para iniciar o processo de constituição de seus respectivos comitês ESG. A formação de comitês faz parte da estratégia ESG da Confederação. Logo, foi estimulado que as singulares aderissem a esse movimento de cooperativas piloto com comitês ESG em 2023, para que fosse efetivamente implementado em 2024 e, em 2025, o projeto estivesse operando com maior robustez, conforme explica o entrevistado 10:

A gente tem um Comitê Confederação e aí as cooperativas singulares estão implementando os pilotos de comitês ESG, implementaram em 2024 o piloto, e agora 2025 é o projeto. E aí a Cresol Minas cresceu, Minas implementou lá o comitê. Dentro dessa estratégia também estão seguindo aqui os indicadores ESG, que são mais de 67 indicadores (ENTREVISTADO 10).

A fala do entrevistado exemplifica um processo de isomorfismo coercitivo, no qual as cooperativas singulares adotaram a estrutura formal de comitês de ESG em resposta a pressões institucionais exercidas pela Confederação. A configuração das regras que governam um campo organizacional e as relações de interdependência nele presentes são moldadas pelos agentes que detêm maior poder, o qual, por sua vez, é derivado de suas posições privilegiadas na estrutura social (Machado-da-Silva; Guarildo; Rossoni, 2010). A Confederação atua como a entidade superior e a existência de um comitê neste nível hierárquico estabelece uma expectativa e uma diretriz para as cooperativas filiadas. Além disso, existe um plano formal, com as fases de implementação do piloto e, posteriormente, de projeto, o que evidencia um processo estruturado e dirigido pela Confederação para cumprimento dos mais de 67 indicadores estabelecidos.

Embora a criação de comitês seja uma diretriz sistêmica, a Confederação reconhece que cada cooperativa tem sua própria realidade, nível de maturidade administrativa, capacitação técnica, diversidade em relação aos projetos implementados e que é necessário um amadurecimento interno antes de criar uma estrutura formal como essa. Isso pode envolver

conscientização dos cooperados, capacitação da equipe, estabelecimento de outras áreas operacionais ou projetos. Logo, esse processo não foi feito de forma compulsória, mas sim estimulando a autonomia das cooperativas, de modo que as próprias singulares manifestassem interesse em implementar o comitê. O entrevistado 10 esclarece:

[...] E aí algumas escolheram, né? Escolheram já implementar, outras ainda entenderam que precisam desenvolver a maturidade primeiro para depois ter um comitê mais formal, e é muito assim, da autonomia de cada cooperativa, né? É muito do momento de cada instância mesmo, tem instâncias que já estão maduras e têm uma diretoria que apoia nessa questão do ESG, não que as outras não apoiem, mas é muito do momento mesmo. Será que aquela cooperativa singular ela fomenta as linhas que ela tem de sustentáveis? Será que aquela cooperativa ela implementa todos os projetos, tem alguma ação para ter o comitê, sabe? E aí, por exemplo, a Cresol Minas tem quase que 100% dos projetos de relacionamento implementados lá, e também várias ações que implementaram nas estruturas também, né? Então o comitê é bem atuante lá (ENTREVISTADO 10).

A fala do entrevistado 10 destaca a atuação da Cresol Minas Gerais, que tem várias ações já implementadas e executa quase toda a totalidade dos projetos de relacionamento propostos pela Confederação. Isso demonstra que a cooperativa possui várias práticas alinhadas às diretrizes ESG sistêmicas, o que justifica sua adesão como cooperativa piloto. O entrevistado 06 também reforça essa percepção e argumenta que, como possuem várias iniciativas ambientais, sociais e de governança, a estruturação do comitê possibilitaria organizar, medir e comunicar essas práticas:

Vamos organizar, já que a gente já faz então, nós temos iniciativas de governança, nós temos iniciativas do ambiental, nós temos diversas iniciativas do social, mas vamos organizar isso e principalmente entender o que é esse ESG, que é muito do ponto de vista do que a gente poder medir, então qualquer impacto realmente que eu tenho gerado. Qual que é o impacto de fato que eu tenho causado, uma coisa é aquilo que eu falo que eu faço, que eu escrevo nos meus relatórios, mas de fato o que que eu tô medindo? Qual que é o impacto que eu tô gerando? E aí de fato ficou um pouco mais claro para nós, né? E aí eu acho que a gente vem amadurecendo, né, ao longo do tempo, mas eu acho que talvez em 2023, eu acho que foi o ano que talvez a gente deu alguns passos um pouco mais importantes nesse sentido, que foi com a criação do nosso comitê (ENTREVISTADO 06).

O entrevistado 07 também observa que já havia várias práticas implementadas e que a estruturação de um comitê, apoiado pelo Cresol Instituto, possibilitaria adequar o processo de monitoramento aos parâmetros ESG. Ele destaca o entendimento do conselheiro e da superintendente sobre essa importância, e a motivação deles em engajar no processo. Esse fator merece ser destacado visto que os líderes assumem um papel fundamental na institucionalização, eles são os responsáveis pela integridade institucional, preservação dos valores e missão da organização (Selznick, 1972). O estímulo da alta liderança da Cresol Minas Gerais em atender essa demanda do cenário atual e estar em conformidade com o que se espera

das instituições financeiras é um elemento chave para a institucionalização da agenda ESG na cooperativa. Esses aspectos podem ser identificados na fala:

Ela nasce com um apoio, né, principalmente do Instituto Cresol, né? Sediado lá em Francisco Beltrão. Mas também com o entendimento claro aqui do nosso Conselheiro e da nossa superintendente da importância do ESG, né? Entendendo que, assim, a gente já caminha com essas boas práticas, que tá muito relacionado, mas que talvez ainda não estivesse dentro dos parâmetros de monitoramento do ESG, então a gente nasce com essa intenção mesmo de seguir essa demanda importante aí, né, no cenário atual, e que nasce dentro das instituições como propósito das próprias instituições financeiras e também lá dentro da ONU (ENTREVISTADO 07).

A estruturação dos comitês teve, portanto, o propósito de alinhar as ações das cooperativas à estratégia de sustentabilidade do Sistema Cresol. Nessa perspectiva, os comitês assumem papel de instâncias intermediárias, traduzindo e adaptando orientações globais para a prática local. Embora ancorado em orientações sistêmicas, o processo de criação dos comitês considerou a diversidade e especificidade das cooperativas singulares, possibilitando refletir a realidade de cada cooperativa. Esse aspecto é evidenciado pelo entrevistado 10:

A gente abriu para as cooperativas implementarem comitê, né? Ou seja, para que lá na ponta se tivesse mais refletido e não ficasse muito mais uma diretriz sistêmica sabe, de longe né, da Confederação, então eles implementaram a partir dessas orientações o comitê, e esse comitê ele é formado por pessoas da cooperativa (ENTREVISTADO 10).

A Confederação orientou também que cada cooperativa escolhesse um ODS para priorizar em suas ações. A Cresol Minas Gerais definiu como prioridade o ODS 13, relacionado à ação contra a mudança global do clima. As práticas e indicadores orientados por esse ODS estão explicitados, sobretudo, nas ações definidas pela cooperativa no eixo ambiental. Esses aspectos são elucidados pelo entrevistado 10:

[...] esses comitês vai ser essa instância que vai trabalhar então alinhado com o posicionamento da Cresol e com as nossas diretrizes e regulamentações e políticas ESG, né? Aí tem a composição aqui do comitê, como é que tem que ser, né? Aquela coisa que ele vai se reunir, aí tem o escopo do trabalho do comitê também, que vai estar alinhado com as ODS, então geralmente eles vão escolher um ODS para focar nas ações do comitê, né? Um desses que a gente já impacta ou vão olhar algum que eles pretendem impactar (ENTREVISTADO 10).

Durante o ano de 2023, foram elaborados os regulamentos internos dos comitês ESG de cada cooperativa, onde foram estabelecidas as diretrizes e procedimentos a serem seguidos. Conforme Regulamento do Comitê ESG da Cresol Minas Gerais, esta instância está vinculada à Diretoria Executiva da cooperativa e tem a função de assessorar nas decisões relacionadas às políticas e práticas de ESG e sustentabilidade. Suas atribuições incluem a proposição de soluções e estratégias para alinhar a instituição aos princípios ESG, além de sugerir diretrizes, inclusive na forma de políticas, que promovam a integração da sustentabilidade à estratégia

institucional. Este documento se aplica a todos os dirigentes e colaboradores da cooperativa e de suas agências, com foco principal nos membros que compõem o Comitê ESG. De acordo com esse documento, as responsabilidades do Comitê incluem (Cresol Minas Gerais, 2023):

- Ser um agente de referência nas temáticas de sustentabilidade e ESG dentro da organização;
- Realizar avaliações periódicas das políticas e práticas de sustentabilidade e ESG vigentes, propondo atualizações e a criação de novas diretrizes quando necessário;
- Acompanhar a incorporação dos princípios de sustentabilidade na estratégia institucional, assegurando seu desenvolvimento contínuo;
- Participar ativamente da formulação e execução da estratégia ESG, por meio de projetos e ações planejadas para atender objetivos de curto, médio e longo prazo;
- Garantir a integração transversal e efetiva da agenda de sustentabilidade e ESG em todas as áreas da Cresol;
- Identificar oportunidades para a criação de produtos, serviços, processos e modelos de gestão inovadores que estejam alinhados à sustentabilidade e ao ESG;
- Desenvolver soluções para os desafios institucionais relacionados ao tema, considerando os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU;
- Propor e implementar ações que estejam em consonância com os ODS e com os compromissos do Pacto Global das Nações Unidas;
- Coordenar, monitorar e colaborar na elaboração e divulgação do Relatório de Sustentabilidade da Cresol;
- Promover a melhoria contínua dos processos e sistemas de gestão utilizados para o controle dos indicadores reportados anualmente no Relatório de Sustentabilidade;
- Realizar a coleta sistemática de dados referentes aos aspectos ESG em sua área de atuação;
- Recomendar a adesão ou manutenção da Cresol em pactos, iniciativas e compromissos voluntários, tanto em âmbito nacional quanto internacional, voltados à sustentabilidade;
- Sugerir ações voltadas à disseminação de conhecimento e à sensibilização dos públicos internos para fortalecer a cultura organizacional alinhada à sustentabilidade;

- Assessorar a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração na interpretação de pesquisas e no acompanhamento de tendências tecnológicas, ambientais, climáticas, políticas, sociais e culturais que possam impactar o setor financeiro;
- Encaminhar para deliberação da Diretoria e/ou do Conselho de Administração os assuntos que forem de competência dessas instâncias decisórias.

Em 2024, deu-se início à implementação do Comitê ESG na Cresol Minas Gerais. No processo de definição de seus membros prezou-se pela seleção de colaboradores de diferentes gerações e setores, visando uma abordagem mais inclusiva. O primeiro ano do Comitê foi composto por cinco membros da alta liderança, sendo eles o Presidente do Conselho, Vice-Presidente do Conselho, Conselheiro, Diretor Administrativo e Superintendente, além de quatro profissionais de diferentes áreas, sendo elas: Relacionamento, Gente & Gestão, Riscos e um gerente de uma das agências. A criação de um comitê interno e o envolvimento direto dos colaboradores na definição de metas e indicadores reforçam a adoção de um modelo de governança participativa, que valoriza a inclusão, a transparência e a corresponsabilidade nas decisões estratégicas da organização.

Tal abordagem está alinhada ao princípio da gestão democrática das cooperativas, em que os membros exercem controle efetivo sobre a organização e participam ativamente da formulação de políticas e práticas institucionais (França Filho, 2006). A governança cooperativa deve garantir a participação de seus associados e colaboradores em processos decisórios que transcendam o nível formal e técnico da gestão, promovendo o engajamento coletivo em torno de objetivos comuns (Bialoskorski Neto, 2012). Nesse contexto, a estruturação de instâncias participativas para tratar de temas como ESG fortalece o compromisso com os valores cooperativistas, à medida que esses profissionais contribuem com suas perspectivas e são habilitados a transmitir o conhecimento aos demais, contribuindo para o aprofundamento da identidade institucional voltada à sustentabilidade.

A primeira reunião foi realizada em fevereiro de 2024 e, conforme Ata, contou com a participação de seus nove membros, além de outros dois colaboradores do Cresol Instituto e também de uma profissional da empresa Geração Social, contratada para prestar consultoria nesta temática. O encontro teve como pauta a apresentação da empresa Geração Social, em que foi explicado sobre conceitos essenciais para o trabalho de integração da agenda ESG, tais como sustentabilidade, responsabilidade social e o próprio ESG. A segunda pauta diz respeito à apresentação do Cresol Instituto, que abordou sobre suas estratégias frente ao tema ESG, bem como sobre o papel do Comitê que estava sendo criado. Por fim, abriu-se o espaço para dúvidas

e discussões e, como próximo passo, ficou determinado que seria desenvolvido um plano de ação com a definição das práticas ESG da cooperativa (Cresol Minas Gerais, 2024b).

O plano de ação foi elaborado coletivamente pelos membros do Comitê durante sua segunda reunião, realizada em março, a qual, conforme registrado em Ata, foi dedicada exclusivamente a essa finalidade. A sessão foi conduzida pela superintendente da cooperativa, que também assumiu a liderança do Comitê. Como base para o trabalho, utilizou-se um Plano de Ação ESG sistêmico, fornecido pelo Cresol Instituto, que foi então adaptado à realidade da cooperativa, mas mantendo-se alinhado aos temas materiais, aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e aos indicadores do relatório de sustentabilidade (Cresol Minas Gerais, 2024c).

Cabe destacar que, antes da elaboração do plano em conjunto com os demais membros, a líder do Comitê procedeu a um levantamento preliminar, com o objetivo de identificar as práticas já existentes em consonância com as diretrizes sistêmicas relacionadas à agenda ESG. Esse processo incluiu a análise das iniciativas já realizadas pela cooperativa passíveis de mensuração, isto é, com potencial para estarem associadas a indicadores ESG, bem como a elaboração de um diagnóstico da situação institucional, o qual permitiu estabelecer comparações com o mercado e com instituições financeiras, como os bancos, conforme relata o entrevistado 02:

[...] a gente tinha ali a liberdade de criar, igual eu te disse, só que tudo necessariamente partiu da seguinte meta: precisamos mensurar. Então para entender onde a gente quer chegar, a gente tem que entender onde a gente tá. Então o Instituto, junto com a Cresol Minas, fez primeiro um levantamento de dados. Foi um levantamento de dados de tudo, absolutamente tudo, né? Quais são os indicadores, né? O que que vocês têm hoje? Onde vocês estão? Depois passamos para uma fase que foi o seguinte: como que nós estamos? E como que o mercado está? Vamos fazer um comparativo aí, outros bancos, por exemplo, né? Também nos comparamos a bancos, principalmente na questão de contratação, porque algumas coisas como contratação da pessoa existe uma lei que regulamenta. Certo, então um percentual ele tem que legalmente cumprir, a gente tem que responder por isso, nós nunca ficamos aquém disso e muito menos do que a lei estabelece, né? Porque aqui não é uma questão, aqui nunca foi uma questão. Sempre a gente ultrapassou esses indicadores, né? Mas ainda assim teve um estudo de mercado, como é em outras instituições, outras cooperativas, enfim, foi feito um estudo detalhado, né? Inclusive de boas práticas também. Né? E ESG ele não vem para poder concorrer entre uma cooperativa e outra, né? Quem vai vencer, quem não... O ESG, a gente entende que existem boas práticas, por que não replicar, né? Não tem por que não fazer (ENTREVISTADO 02).

O Entrevistado 03 também destacou sobre a realização de um diagnóstico interno para mapear as práticas já adotadas pela cooperativa em sintonia com as diretrizes ESG, bem como aquelas consideradas referência pelo mercado e reconhecidas como boas práticas no tema:

As práticas que a gente adotou foi muito assim olhando para dentro, o que que a gente pode fazer, né? Porque assim, a gente tem dois olhares, vamos olhar pro quadro social, dentro do que a gente financia, né? E que a gente opera e que a gente libera esses

créditos. E o que a gente adotou interno, para dentro das nossas estruturas, das nossas agências, aí foi assim, foi um olhar muito interno mesmo dentro do que se trata de boas práticas, né, do que a gente tá aprendendo, do que a gente tá lendo sobre ESG, que estão fazendo [...] então olhando para dentro, o que que a gente pode fazer (ENTREVISTADO 03).

O levantamento de dados realizado, seguido do processo de *benchmarking* com bancos, outras cooperativas e instituições financeiras, demonstram que a cooperativa buscou observar quais práticas já estavam consolidadas em organizações consideradas referência no setor, com o objetivo de reduzir incertezas quanto à melhor forma de implementar esse tipo de programa. Esse movimento ilustra o que Machado-da-Silva e Fonseca (1999) descrevem como a tendência das organizações a reproduzirem comportamentos já legitimados no campo organizacional, especialmente em situações de instabilidade e indefinição, se configurando como um mecanismo de isomorfismo mimético.

O isomorfismo mimético não se manifesta apenas como cópia, mas como um processo de aprendizado e tradução de práticas, que reforça a credibilidade da cooperativa perante associados, mercado e órgãos reguladores. Além disso, a menção à observância de parâmetros já existentes, como a contratação de pessoas em conformidade com exigências legais, ilustra a atuação de pressões coercitivas, oriundas de normativos externos e regulamentações, que reforçam a necessidade de conformidade institucional. Essa dinâmica, quando associada ao contexto da agenda ESG, revela como as cooperativas de crédito, ao mesmo tempo em que adaptam suas práticas a padrões globais de sustentabilidade, também respondem a mecanismos institucionais que condicionam sua legitimidade no setor financeiro (Machado-da-Silva; Fonseca; Crubellate, 2005; Kostova; Zaheer, 1999).

O Plano de Ação ESG foi estruturado em formato de planilha eletrônica, contemplando de forma organizada as ações previstas, as metas estabelecidas, os indicadores para monitoramento, o progresso alcançado em relação a cada meta, os prazos, os responsáveis pela execução e o status de andamento. As informações estão agrupadas nos três eixos centrais da agenda ESG (ambiental, social e de governança) e vinculadas aos respectivos temas materiais priorizados. Além disso, para cada tema consta a definição de objetivos específicos, de modo a assegurar maior clareza quanto às finalidades de cada ação e sua contribuição para o conjunto da estratégia institucional.

Cumprir destacar que o Plano de Ação ESG constitui o conjunto oficial de práticas e indicadores que a cooperativa reporta publicamente em sua agenda ESG, detalhando as iniciativas planejadas para 2024. A discussão a seguir analisa essas práticas e os resultados obtidos ao longo do ano, com base nos dados do Relatório de Sustentabilidade e nas evidências

colhidas nas entrevistas. Em relação ao eixo ambiental, as práticas e seus respectivos indicadores, relacionados a cada tema material, podem ser sumarizados no Quadro 2:

Quadro 2 - Práticas e indicadores do eixo ambiental

<b>Tema material</b>	<b>#</b>	<b>Práticas</b>	<b>Indicadores</b>
Sustentabilidade Ambiental	1	Fornecimento de créditos destinados a projetos sustentáveis voltados a energia solar e para culturas orgânicas e agroecológicas	Volume de carteira de crédito para energia solar
			Volume de carteira de crédito para culturas orgânicas e agroecológicas
			Crescimento anual das carteiras relacionadas a energia solar e a culturas orgânicas e agroecológicas
Sustentabilidade Ambiental	2	Parceria com secretarias municipais (de meio ambiente ou outras) para realização de ações ambientais	Quantidade de ações apoiadas ou quantidade de parcerias com secretarias (do meio ambiente ou outras) municipais firmadas
Sustentabilidade Ambiental	3	Aplicação de 30% do fundo social em projetos que impactem volume e qualidade da água	Percentual do fundo social destinado aos projetos que impactam positivamente volume e qualidade da água
Sustentabilidade Ambiental	4	Conscientização do quadro social através da disponibilização de material relativo ao impacto do uso de agrotóxicos na saúde em 100% das agências	Percentual de agências que receberam material de conscientização relativo ao impacto do uso de agrotóxicos na saúde
Sustentabilidade Ambiental	5	Doação de mudas aos alunos do 5º ano, participantes do programa Um Olhar para o Futuro, a fim de estimular o plantio de árvores	Número de mudas doadas
Sustentabilidade Ambiental	6	Implantação de coleta seletiva do lixo da cooperativa	Quantidade de papel enviado para coleta seletiva
			Quantidade de plástico enviado para coleta seletiva
Sustentabilidade Ambiental	7	Implementação de projeto para estímulo à assinatura digital a fim de reduzir o consumo de papeis	Percentual de redução no consumo de papel
Sustentabilidade Ambiental	8	Distribuição de recipientes reutilizáveis a fim de reduzir o consumo de copos descartáveis	Percentual de redução na compra de copos descartáveis
Sustentabilidade Ambiental	9	Implementação de boas práticas para ligar e utilizar os equipamentos e conscientização da equipe para redução do consumo de energia	Quantidade de treinamentos relacionados às boas práticas de uso dos equipamentos, realizados com a equipe
			Número de participantes nos treinamentos relacionados às boas práticas de uso dos equipamentos
			Valor da conta de energia
			Percentual de instalações com lâmpadas de LED
Sustentabilidade Ambiental	10	Conscientização da equipe para redução do consumo de água	Percentual de redução do consumo de água

Fonte: Elaborado pela autora com base no Plano de Ação ESG da Cresol Minas Gerais (2025).

Observa-se que para o eixo ambiental tem-se como tema material a Sustentabilidade Ambiental, orientando suas práticas para redução do impacto negativo no meio ambiente e estímulo de práticas sustentáveis, tanto internamente na rotina da cooperativa quanto nos serviços prestados e projetos com a comunidade. Este eixo contempla dez práticas e dezesseis indicadores, os quais expressam a forma pela qual a cooperativa traduz sua identidade cooperativista em ações concretas, articulando princípios do cooperativismo e boas práticas de responsabilidade ambiental, bem como demonstram um esforço em alinhar suas operações aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, com destaque para o ODS 13, relacionado à ação contra a mudança global do clima.

A primeira prática listada no Quadro 2 materializa o que a cooperativa preconiza como finanças sustentáveis, revelando sua atuação em linhas de financiamento voltadas à sustentabilidade, com destaque para o incentivo à agricultura orgânica e agroecológica e ao financiamento de sistemas de energia solar. No ano de 2024, aproximadamente R\$ 1,76 milhões foram destinados ao crédito para energia solar (Cresol Instituto, 2025). Para obter esse resultado, a cooperativa forneceu condições diferenciadas, incluindo taxas de juros reduzidas, prazos estendidos e períodos de carência, tanto por meio de recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) quanto de fundos próprios da instituição financeira. Essa combinação de incentivos, associada à redução dos custos com energia proporcionada pela adoção da placa solar, tornou essa linha de crédito especialmente atrativa e acessível a produtores rurais, empreendedores e moradores de áreas urbanas, conforme relatado pelo entrevistado 01:

Na questão de financiamento, a gente tem conseguido fazer um volume muito grande a questão de energia renovável. A gente hoje trabalha com duas formas de financiamento de energia renovável, uma via BNDES, que são taxa aí em torno de 3,4% ao ano, eu não sei especificar o valor exato a taxa hoje, mas é em torno disso aí. Mas, além disso, a Cresol criou ali um recurso específico dela mesmo pra financiar a placa solar, então a gente conseguiu financiar muitas placas, aí você atinge tanto produtor como empresários e pessoa física da zona urbana, consegue fazer o financiamento e pagar as parcelas. Os valores geralmente ficam menores do que a conta de consumo de energia. Então você compra o equipamento, instala, gera energia e paga uma prestação menor do que o seu consumo, sendo que aí dentro de quatro cinco anos, quando terminar o financiamento, você vai continuar com o equipamento gerando para você e já sai as parcelas para pagar [...] então assim, ficou muito fácil de fazer, e a gente conseguiu financiar muita coisa nesse sentido (ENTREVISTADO 01).

Além dos financiamentos voltados a projetos de energia solar, destaca-se também o apoio a culturas orgânicas. Um exemplo foi o crédito fornecido a um produtor do município de Araponga na transição para o cultivo de café orgânico, que hoje está produzindo com certificação e tem agregado valor ao seu produto, impactando positivamente na renda familiar e na preservação ambiental. Esse é um caso que fortalece a comunidade, porque gera exemplo

e inspira outros a fazerem o mesmo. Ele também evidencia o papel social e ambiental das instituições de financiamento que, por meio dos serviços de crédito, podem transformar realidades de famílias e, conseqüentemente, dos locais onde habitam. Esse produtor foi convidado pela cooperativa a apresentar sua história em uma oficina do BNDES, de modo a evidenciar a importância dessas linhas de financiamento e aproximar os profissionais do banco à realidade dos produtores. O entrevistado 03 relata essa experiência:

Aí eu fui lá levar um produtor lá de Araponga, que a gente financiou com ele lá, e ele foi contar as experiências dele lá da produção depois que ele passou para o café orgânico, do crescimento econômico dele, inclusive com essa produção, né? Então ele foi numa oficina lá, temática do BNDES, né? Eu até fui lá acompanhando ele, né? Então ele foi contar as experiências dele de sustentabilidade lá junto ao meio ambiente, a forma de produção dele, né? É o respeito pela natureza e a preservação da vida e tudo mais, então ele foi lá, foi bem bacana, porque ele dando os depoimentos lá, assim o pessoal do BNDES né, que tem assim uma distância muito grande da realidade. Por exemplo a equipe do BNDES sem entender a realidade aqui na ponta, né? Então o pessoal ficou muito empolgado com os depoimentos dele, né? É o que que esses financiamentos com linhas direcionadas apoiaram ele, hoje ele tem uma ótima produtividade, tem um excelente rendimento para ele e para família, né? (ENTREVISTADO 03).

O crédito sustentável, nesse contexto, não se restringe à dimensão financeira, mas se consolida como um instrumento de transformação territorial. Instituições de fomento como o BNDES têm direcionado linhas específicas de financiamento para a promoção de projetos ambientalmente responsáveis e socialmente inclusivos. Esse tipo de crédito é concebido como mecanismo de indução ao desenvolvimento, que alia eficiência econômica à preservação ambiental e ao fortalecimento do tecido social (BNDES, 2022).

A transição para um modelo agrícola sustentável, embora em evolução, ainda esbarra em obstáculos significativos. Entre os principais entraves estão o investimento inicial elevado, a carência de capacitação e de estímulos comerciais, além da dificuldade de acesso a tecnologias adequadas. Para viabilizar essa mudança, torna-se imprescindível oferecer aos produtores tanto suporte técnico quanto financiamento, assegurando que a agricultura possa se adaptar às exigências do mercado internacional e ao crescente rigor das legislações ambientais (Cresol, 2023a).

Nesse contexto, as cooperativas de crédito têm papel estratégico, pois aproximam os recursos financeiros das realidades locais, promovendo inclusão e desenvolvimento regional. Diferentemente do sistema bancário tradicional, essas instituições são voltadas a atender as demandas de seus membros, o que favorece a internalização de práticas de financiamento sustentável, uma vez que a proximidade com a comunidade torna mais evidente a necessidade de equilibrar retorno econômico e impacto socioambiental (Bialoskorski Neto, 2012). Sob a ótica institucional, a adoção de linhas de crédito orientadas pela sustentabilidade fortalece não

apenas a legitimidade das cooperativas no mercado financeiro, mas também sua coerência com os princípios do cooperativismo, que priorizam o desenvolvimento das comunidades (Schneider, 2016).

A experiência da Cresol Minas Gerais ilustra essa dinâmica ao contribuir para a resiliência econômica e ambiental dos cooperados, fortalecendo a relação entre identidade cooperativista e sustentabilidade. Ao priorizar projetos que geram benefícios ambientais e sociais, a cooperativa reafirma o princípio do compromisso com a comunidade, evidenciando que sua atuação econômica está indissociavelmente vinculada a uma função social e ao compromisso com a sustentabilidade dos territórios em que se insere (ACI, 2015).

Cumprir destacar que todos os financiamentos são submetidos a rigorosos critérios regulatórios, sendo o crédito automaticamente bloqueado em casos de desmatamento detectado por sistemas de monitoramento, como o MapBiomias, que é integrado à plataforma utilizada para a liberação dos recursos. Além disso, a avaliação e constituição de garantias reais, em conformidade com a PRSAC da Cresol, devem contemplar, no mínimo: a verificação da existência de Reserva Legal e Áreas de Preservação Permanente, a identificação de possíveis contaminações do solo, a análise de irregularidades no parcelamento de terras, a localização em territórios indígenas ou quilombolas, bem como a incidência em áreas destinadas à proteção ou recuperação de nascentes e mananciais, ou ainda em espaços reconhecidos como patrimônio cultural (Cresol, 2023b).

A especificação de critérios ambientais no processo de concessão de crédito representa a conformidade com a PRSAC, evidenciando um processo de isomorfismo coercitivo, e também a reafirmação do princípio cooperativista de compromisso com a comunidade. Tal prática traduz, em políticas formais, a responsabilidade das cooperativas com o desenvolvimento sustentável de seus territórios. Nessa perspectiva, o crédito sustentável reafirma que a sustentabilidade não constitui apenas um imperativo externo, derivado de pressões institucionais, mas expressa um valor intrínseco à identidade cooperativista, que historicamente articula objetivos econômicos e sociais em prol do coletivo (Bialoskorski Neto; Zylbersztajn, 1994; Crúzio, 2005).

Além do processo criterioso para concessão de crédito, a fim de evidenciar que a carteira é sustentável a cooperativa realiza a classificação conforme a taxonomia verde da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), que considera três modalidades: “Economia Verde”, “Exposição às mudanças climáticas” e “Exposição ao risco ambiental”. A FEBRABAN é a principal representante do setor bancário nacional e tem como objetivo fomentar a transição desse setor para uma economia verde e auxiliar na gestão dos riscos sociais, ambientais e

climáticos inerentes às carteiras das instituições financeiras (FEBRABAN, 2025). Conforme o entrevistado 10, a adoção dessa classificação é motivada pela necessidade de transcender o discurso e evidenciar, na prática, o perfil sustentável da carteira. A implementação de um parâmetro padronizado é crucial para quantificar e visualizar a distribuição do crédito, permitindo apurar qual percentual está efetivamente alinhado à economia verde ou representa um risco associado às mudanças climáticas e ambientais:

A gente classifica a nossa carteira conforme a FEBRABAN. E o que significa eu dizer isso? Eu não posso simplesmente falar que a minha carteira de crédito é sustentável sem ela estar baseada em algum parâmetro. E o parâmetro, a referência do Brasil hoje para classificações de carteira considerado no momento é o da FEBRABAN, apesar de ter várias limitações, tá? Porque ele considera somente o CNAE, né? CNAE é a classificação nacional da atividade econômica, então eu empresto um recurso para aquele CNAE e, conforme a FEBRABAN, ela vai me classificar em que nível ele está, se ele está exposto ao risco só ambiental, se ele tem uma contribuição para economia verde, então ela vai me dar essa classificação (ENTREVISTADO 10).

A adoção da taxonomia verde pelo Sistema Cresol, ainda que não seja mandatória e possua limitações inerentes, reflete uma estratégia de alinhamento às melhores práticas do setor. Ao eleger este parâmetro para classificação de sua carteira, a instituição demonstra uma preocupação em utilizar metodologias já legitimadas pelo mercado e que está acompanhando a tendência de padronização que ganha força no sistema financeiro. O desenvolvimento de taxonomias visa criar uma classificação uniforme para atividades sustentáveis, um antídoto crucial contra a fragmentação de mercado e prática de *greenwashing*, além de estabelecer bases para políticas públicas de incentivo (CBI, 2019).

Esse movimento de padronização é amplamente endossado por organismos internacionais. O *Network for Greening the Financial System* (NGFS) enfatiza que taxonomias e a divulgação clara de informações são pilares para garantir a transparência e a comparabilidade dos dados (NGFS, 2020), elementos sem os quais a análise de riscos ambientais e climáticos se torna inviável. No cenário nacional, essa diretriz ecoa na Agenda BC# Sustentabilidade, lançada pelo BCB em 2020. O plano de ação inclui, entre seus eixos, o compromisso de ampliar a transparência seguindo as recomendações da *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) e de aprimorar a coleta de dados sobre riscos sociais, ambientais e climáticos (BCB, 2025). Dessa forma, a iniciativa da instituição insere-se em um ecossistema mais amplo, onde a adoção de parâmetros é entendida como um passo fundamental para a robustez e a sustentabilidade de longo prazo.

Além do crédito sustentável, a cooperativa busca fomentar projetos com foco em sustentabilidade ambiental de diferentes formas. Conforme indica a segunda prática do Quadro 2, entre essas ações destaca-se a celebração de parcerias com secretarias municipais,

especialmente as de meio ambiente, tendo sido apoiadas, de acordo com o relato do entrevistado 07, duas ações no município de Santana em 2024 com viés de preservação ambiental. Outra forma de atuação está relacionada à terceira prática do Quadro 2, que visa a destinação de recursos para projetos que impactam positivamente o volume e a qualidade da água. Em 2024, por exemplo, foram destinados R\$ 23,8 mil para projetos de melhoria da qualidade hídrica. A experiência desenvolvida no município de Santana ilustra esse tipo de iniciativa, que é voltada à recuperação de áreas de conservação por meio do plantio de mudas nativas da Mata Atlântica e implantação de uma horta orgânica em escolas locais, beneficiando diretamente os moradores da região. Esses projetos são evidenciados pelo entrevistado 07:

[...] teve uma experiência com o pessoal de Santana, que eles, junto com o sindicato dos trabalhadores de lá, e junto com uma escola que tem lá, realizaram todas ações relacionadas com a recuperação de uma área de conservação através do plantio de mudas nativas da Mata Atlântica, e também teve um projeto de horta orgânica para escola, para alimentação dos meninos que fazem parte dessa escola, então foram dois projetos mais com esse viés ambiental (ENTREVISTADO 07).

As práticas dessa natureza estão condizentes com a PRSAC, que estabelece como diretriz “promover ações ligadas às questões ecológicas dentro e fora da instituição” e “fomentar práticas sustentáveis e benéficas ao meio ambiente” (Cresol, 2023b). Os indicadores relacionados a essas ações permitem mensurar o grau de enraizamento da cooperativa em políticas ambientais locais, reafirmando o princípio de compromisso com a comunidade, que é constitutivo da lógica identitária das cooperativas. A adoção de práticas de cuidado ambiental corresponde ao reconhecimento de que o bem-estar das comunidades está diretamente relacionado à preservação do meio ambiente (Birchall, 2020).

Também no âmbito do compromisso com a comunidade, a cooperativa desenvolveu iniciativas que cumprem uma dupla função: promover a educação ambiental e fortalecer a prática do princípio da educação, formação e informação. Um exemplo é a quarta prática do Quadro 2, que visou a distribuição de materiais de conscientização ao quadro social, abordando os impactos do uso de agrotóxicos na saúde. Essa ação alcançou 100% das agências e evidencia o compromisso em difundir conhecimento e estimular comportamentos mais responsáveis na produção agrícola e em cuidados com a saúde.

Além disso, destaca-se a quinta prática do Quadro 2, relativa ao estímulo do plantio de árvores, que teve como resultado a doação de mudas de árvores a 70 alunos do 5º ano das Escolas Amélio José da Silva, Maria Auxiliadora e Pedro Vicente de Freitas, no âmbito do programa Um Olhar para o Futuro, que tem como objetivo abordar temas como cooperação, sustentabilidade e educação financeira com crianças de escolas da região (Cresol Instituto, 2025). Ao incentivar o plantio através da doação das mudas, a iniciativa fortalece a relação das

crianças com a natureza e estabelece bases para futuras atividades de sensibilização ambiental. Dessa forma, a cooperativa alia educação e engajamento comunitário à promoção da sustentabilidade, reforçando sua identidade cooperativista e seu compromisso com as próximas gerações.

A PRSAC também expressa como diretriz “incentivar e promover a reciclagem e a reutilização de materiais” (Cresol, 2023b). Nesse sentido, a Cresol Minas Gerais adotou práticas concretas que reforçam o compromisso com a gestão de resíduos e com a ecoeficiência. A sexta prática do Quadro 2 estabelece sobre a implantação de coleta seletiva e, para isso, firmou-se parceria com as cooperativas de reciclagem Aguapé e Coopet, viabilizando esse serviço em cerca de 50% das agências e no centro administrativo. Essa prática conecta-se ao princípio de intercooperação, na medida em que favorece a criação de redes de empreendimentos cooperativos que compartilham valores de sustentabilidade e responsabilidade social. A prática da intercooperação é a expressão concreta do valor da solidariedade, isso porque todas as cooperativas se beneficiam quando unem esforços e criam formas de colaboração, o que proporciona também garantir a continuidade e o fortalecimento do movimento (Krug, 2023).

Adicionalmente, a PRSAC determina sobre a adoção de boas práticas de ecoeficiência em suas instalações, voltadas para a racionalização do uso de recursos, utilização de materiais reciclados e biodegradáveis, bem como consumo consciente de água e energia (Cresol, 2023b). Na prática, essas orientações se materializaram em um conjunto de ações de baixo custo, mas com resultados significativos. Entre elas, identifica-se a sétima prática do Quadro 2, relativa à adoção da assinatura digital para reduzir o consumo de papel, o que gerou mais de 10% de redução. Também se observa a oitava prática, voltada para a abolição do uso de copos descartáveis no centro administrativo e distribuição de recipientes reutilizáveis para o consumo de água e café. Essas práticas foram ressaltadas pelo entrevistado 09:

Nosso foco foi o ODS 13 no ano passado, porque a gente fazia muita coisa da porta para fora, mas a gente não reciclava o nosso lixo, a gente não tinha objetivo de economia de água, de energia, e com pequenas coisas que a gente fez tivemos uma mudança grande dentro da cooperativa. Então, por exemplo, hoje se você chegar no centro administrativo, você não vai encontrar copo descartável, por exemplo. Todas as caixinhas acopladas dos vasos sanitários têm um aviso ensinando como é que pode economizar água e, tudo isso, assim, são práticas muito pequenas, mas que fazem diferença, né? (ENTREVISTADO 09).

Além disso, a nona e décima práticas do Quadro 2, referem-se a ações relacionadas à redução do consumo de energia e água, respectivamente. Para tal, destaca-se a instalação de sensores de presença, placas informativas e adoção de equipamentos de baixo consumo energético. Com isso, 100% das agências já utilizam lâmpadas de LED, houve redução média

de 5,5% no consumo de água, e foram realizados 27 encontros de capacitação de equipes para o uso eficiente dos equipamentos (Cresol Instituto, 2025).

Ao adotar medidas que vão desde a conscientização individual até a definição de normas internas, a cooperativa expressa um processo de institucionalização do ESG através do mecanismo do isomorfismo normativo, já que práticas de economia de água, energia e papel são incorporadas como padrões organizacionais. Essas ações foram acompanhadas por treinamentos com os colaboradores, contribuindo para o engajamento e para uma mudança cultural voltada à sustentabilidade.

Observa-se que as ações implementadas pela Cresol Minas Gerais vão além do cumprimento de boas práticas associadas ao pilar ambiental da agenda ESG. Elas expressam de forma concreta a identidade cooperativista, traduzida em ações que combinam educação, responsabilidade socioambiental, participação, intercooperação e compromisso comunitário. Como destaca Birchall (2020), a autenticidade do cooperativismo está na sua capacidade de transformar valores em práticas cotidianas, garantindo não apenas legitimidade externa, mas principalmente coerência interna com seus princípios fundacionais.

No eixo social, foram definidos 6 temas materiais, que se concentram em ações voltadas para fomentar o empreendedorismo, educação financeira, ampliar o acesso ao crédito rural e desenvolver iniciativas socialmente responsáveis e de inclusão. A especificação desses temas e suas respectivas práticas e indicadores estão sistematizados no Quadro 3:

Quadro 3 - Práticas e indicadores do eixo social

Tema material	#	Práticas	Indicadores
Empreendedorismo	1	Promoção de eventos empresariais com temas relevantes	Número de eventos realizados
			Número de participantes nesses eventos
			% de satisfação dos participantes através da realização de pesquisa de satisfação
	2	Realização de programa para mulheres empreendedoras	Número de mulheres atendidas
			Percentual de mulheres concluindo o programa
	3	Assistência técnica e financeira por meio de parceria com o projeto GAWA	Número de agricultores familiares atendidos
Número de cooperados com operações de crédito rural liberadas em 2024			
Educação Financeira	4	<i>Workshops</i> e Seminários Regulares em comunidades/escolas locais sobre temas financeiros relevantes	Número de <i>wokshops</i> realizados
			Número de participantes
	5	Realização de entrevistas em rádio nas 20 cidades com presença de agências da Cresol Minas Gerais	Número de entrevistas concedidas
			Número aproximado de ouvintes

<b>Tema material</b>	<b>#</b>	<b>Práticas</b>	<b>Indicadores</b>
Educação Financeira	6	Divulgação nas redes sociais com temas relacionados a educação financeira	Número de postagens
			Número de visualizações
	7	Realização do programa Um Olhar para o Futuro	Número de alunos participantes
	8	<i>Workshops</i> com temas relevantes sobre educação financeira para colaboradores da sede administrativa	Número de <i>workshops</i> realizados
Número de participantes			
Desenvolvimento Comunitário	9	Promoção do Conexão Cresol	Número de reuniões com a comunidade
			Número de participantes
	10	Eventos de lançamento do Plano Safra	Número de eventos realizados
			Número de participantes
	11	Promoção do programa “Presidente na Comunidade”	Número de encontros realizados
			Número de participantes
	12	Capacitação para ingresso no mercado de trabalho	Número de seminários em Instituições de Ensino Superior realizados
			Número de participantes
Diversidade, equidade e inclusão	13	Estabelecimento e monitoramento de metas mensuráveis para diversidade e inclusão	Número de mulheres colaboradoras
			Percentual de mulheres em cargos de liderança
			Percentual de colaboradores de grupos sub-representados
	14	Divulgação e conscientização dos colaboradores sobre a inclusão e o respeito	Número de publicações no Uai News sobre temas relacionados
			Número de reuniões presenciais sobre o tema, conduzidas pelo Gente & Gestão, nas agências e na sede administrativa
			Número de participantes dessas reuniões
		% de satisfação dos participantes através da realização de pesquisa de satisfação	
Investimento Social	15	Fundo de Investimento Social (equivalente a 2% do resultado líquido)	Valor total alocado no Fundo Social
			Número de projetos comunitários atendidos
			Valor alocado em projetos comunitários
			Número de pessoas impactadas em projetos comunitários
	16	Parcerias Estratégicas com Organizações sem Fins Lucrativos	Número de parcerias estabelecidas
			Número de pessoas impactadas
	17	Campanha de doações de alimentos, chocolates e agasalhos	Número de agências e centro administrativo participando
			Número de pessoas atendidas
			Número de pessoas impactadas

<b>Tema material</b>	<b>#</b>	<b>Práticas</b>	<b>Indicadores</b>
Investimento Social	18	Parceria com secretarias de saúde/instituições na campanha do Outubro Rosa	Número de agências participando
			Número de pessoas impactadas
	19	Parceria com secretarias de saúde/instituições na campanha do Novembro Azul	Número de agências participando
			Número de pessoas impactadas
Crescimento Inclusivo	20	Proporcionar acesso aos produtores de baixa renda à linhas de crédito direcionadas para a sua inclusão financeira e evolução da renda	Número de produtores com DAP B em pelo menos 10 municípios com agências da Cresol Minas Gerais
			Total de eventos sobre o Pronaf B, realizados em parceria com Secretarias de Agricultura, Emater e outros, em ao menos 10 municípios com agências da Cresol Minas Gerais
			Volume da carteira liberada para Pronaf B
	21	Desenvolvimento e aperfeiçoamento de programas de inclusão financeira	Total de cooperativas de reciclagem parceiras
			Total de associados das cooperativas de reciclagem com conta ativa na Cresol
			Total de atendimentos e eventos de consultoria financeira aos associados das cooperativas de reciclagem

Fonte: Elaborado pela autora com base no Plano de Ação ESG da Cresol Minas Gerais (2025).

As ações de fomento ao empreendedorismo desenvolvidas pela Cresol Minas Gerais refletem um esforço institucional em apoiar tanto cooperados quanto a comunidade local empreendedora por meio da realização de eventos empresariais e programas específicos para mulheres. A primeira prática do Quadro 3 refere-se aos encontros empresariais organizados pelas agências com o objetivo de se conectar com os empreendedores da região, de modo a fortalecer essa rede e também prospectar novos cooperados. Segundo o entrevistado 07, a proposta inicial previa a realização de dez eventos empresariais em 2024, mas, devido a atrasos na execução, apenas três ocorreram nesse período. Embora tenham atingido um público empreendedor, incluindo cooperados e não cooperados, não houve monitoramento sistemático da satisfação ou do impacto quantitativo, evidenciando fragilidades na avaliação dos resultados.

Em paralelo, a segunda prática do Quadro 3, relacionada ao programa “Potencializa Elas”, que visa a capacitação de mulheres empreendedoras, foi avaliada positivamente em caráter qualitativo, ainda que limitado em escala, conforme relatado pelo entrevistado 07. Apesar de ter ficado aquém da meta de 35 participantes, foram mobilizadas 28 mulheres em 2024, das quais 23 concluíram as atividades (Cresol Instituto, 2025).

Adicionalmente, por meio do Cresol Instituto, que conseguiu acessar recursos externos a partir de parceria com a empresa GAWA, foi possível financiar projetos de assistência técnica

e crédito a agricultores familiares em municípios como Espera Feliz e Simonésia. Esse projeto não era realizado pela cooperativa, mas, estando previsto para o ano de 2024 e por estar alinhado ao tema material de empreendedorismo, foi incluído ao Plano de Ação e corresponde à terceira prática do Quadro 3. A iniciativa previa atender 60 produtores, mas superou esse número, demonstrando capacidade de ampliação de alcance e impacto. Além disso, conforme relatado pelo entrevistado 07, a operacionalização plena do crédito não foi concluída em 2024, estendendo-se a utilização do recuso para o ano seguinte.

Em relação ao tema material de “educação financeira”, inclui-se a realização de *workshops* e seminários em comunidades e escolas sobre temas financeiros relevantes (quarta prática do Quadro 3), como atividades realizadas durante a Semana Nacional de Educação Financeira e a Semana Mundial do Investidor, totalizando 40 atividades desse gênero ao longo de 2024 e alcançando mais de mil participantes. Também envolvem as estratégias de divulgação, como entrevistas em rádios locais e publicações em redes sociais, conforme consta a quinta prática do Quadro 3. Embora não seja possível mensurar com precisão o alcance das entrevistas radiofônicas, devido à ausência de métricas de audiência por parte das emissoras, ressalta-se que houve 40 participações em rádio nas cidades com presença de agências da Cresol Minas Gerais (Cresol Instituto, 2025). Em relação à sexta prática do Quadro 3, o entrevistado 07 relata que para a divulgação nas redes sociais, estima-se que tenha ocorrido ao menos uma publicação semanal ao longo do ano relacionada ao tema de educação financeira, considerando uma média de 3 mil visualizações por postagem e 50 semanas, totalizando, aproximadamente, 150 mil visualizações.

A sétima prática do Quadro 3 está relacionada ao programa “Um Olhar para o Futuro”, que alcançou mais de 800 alunos em 2024 (Cresol Instituto, 2025). Além do público externo, conforme demonstra a oitava prática do Quadro 3, a educação financeira também foi incorporada à formação interna. Segundo o entrevistado 07, foram realizados dois *workshops* voltados a colaboradores da sede administrativa: um centrado na gestão financeira e outro em explicar sobre produtos e serviços da cooperativa como, por exemplo, aquisição de seguro. Apesar do número reduzido de capacitações, os gestores avaliaram os resultados como positivos, indicando potencial de expansão para os próximos anos.

O “desenvolvimento comunitário” é outro tema que inclui diversos projetos. O Conexão Cresol (nona prática do Quadro 3), por exemplo, é um programa que era desenvolvido por uma das agências com o objetivo de aproximar a cooperativa de comunidades e empresas locais por meio de reuniões explicativas sobre cooperativismo e produtos financeiros. Essa ação era uma iniciativa da gerência de uma das agências, não era uma determinação da Cresol Minas Gerais,

mas tinha sido incluída no Plano de Ação por representar uma boa prática de aproximação com a comunidade e apresentar as formas em que a cooperativa poderia ajudar, estando alinhada ao pilar social. Entretanto, era uma iniciativa realizada por motivação individual da gerente e, com seu desligamento e mudança de gerência, foi descontinuada em 2024. Essa dependência do engajamento individual de determinado colaborador evidencia a ausência de mecanismos de institucionalização capazes de garantir a perenidade da ação, independentemente de mudanças de pessoas ou cargos. Tal lacuna reforça o argumento de DiMaggio e Powell (1991) sobre a necessidade de processos institucionalizados que assegurem a reprodução das práticas organizacionais, evitando que iniciativas relevantes se percam no tempo.

Por outro lado, a décima prática do Quadro 3, relacionada aos eventos de lançamento do Plano Safra, que objetiva ampliar o conhecimento e o acesso ao crédito rural, está mais consolidada e é realizada em todos os municípios onde possui agências, conforme declarado pelo entrevistado 07. Além dessas iniciativas, a décima primeira prática do Quadro 3 diz respeito ao programa “Presidente na Comunidade”, que visa aproximar a liderança da cooperativa aos moradores das regiões de atuação. Tem-se também as palestras em instituições de ensino superior sobre mercado de trabalho (décima segunda prática do Quadro 3), que revelam um esforço de ampliar a presença territorial da cooperativa, conectando-se às demandas locais e discutindo temas emergentes relacionados à atuação profissional, como o impacto das inteligências artificiais nas atividades laborais.

As práticas 13 e 14 do Quadro 3, por sua vez, demonstram a mobilização da cooperativa em relação ao tema sobre “diversidade, equidade e inclusão” a partir da adesão à agenda ESG, no que tange a conscientização, divulgação e monitoramento de indicadores, visto que não eram ações recorrentes antes. A partir desse empenho, observam-se avanços significativos na cooperativa, especialmente quanto à representatividade feminina, tanto no quadro de colaboradoras quanto em posições de liderança, superando as metas estabelecidas. Os resultados da pesquisa de clima realizada em 2024 confirmam essa tendência, indicando um ambiente organizacional positivo no que tange à inclusão e ao senso de pertencimento. Observa-se, ainda, um esforço sistemático da cooperativa em sensibilizar e engajar seus colaboradores em torno da temática. Esse processo é operacionalizado por meio dos veículos de comunicação interna, como a publicação no jornal *Ar News*, que contribuem para difundir valores de respeito e diversidade no ambiente de trabalho, fortalecendo uma cultura institucional voltada à equidade.

Em 2024 verificou-se também um avanço no monitoramento e na utilização de indicadores internos de diversidade. A partir do movimento com a pauta ESG, dados que já

estavam disponíveis no sistema passaram a ser organizados e utilizados de forma analítica, subsidiando diagnósticos sobre a composição do quadro de colaboradores em termos de gênero, inclusão de pessoas com deficiência (PCD) e outros recortes sociais. De acordo com o relato do colaborador da área de Gente & Gestão, a implementação de painéis visuais e a divulgação periódica desses indicadores em reuniões com lideranças tiveram papel estratégico nesse processo, uma vez que estimularam reflexões críticas sobre a diversidade nas agências e fomentaram práticas de recrutamento mais inclusivas.

As ações implementadas revelam uma resposta às demandas externas e um esforço interno de alinhamento com as melhores práticas do mercado e com a PRSAC da Cresol, que orienta a implementação de ações sociais voltadas à diversidade de gênero e à equidade nas relações de trabalho (Cresol, 2023b). O entrevistado 05 relata a atenção crescente ao tema, destacando que o setor de Gente & Gestão acompanha as tendências sobre diversidade e inclusão, além de mensurar indicadores relacionados a esse aspecto e conscientizar as lideranças sobre a realidade da diversidade em suas unidades:

Então, o nosso setor, né? Ali basicamente Gente & Gestão, principalmente, a gente sempre fica muito antenado ali nas tendências, na questão de diversidade [...] a gente fez um trabalho muito legal de medir, sabe? De mensurar [...] eu acompanho essa questão do quadro de diversidade dos colaboradores, né? Então a gente também realiza, né? Apresentação de um panorama para as lideranças, uma conscientização das lideranças ali da questão da diversidade, né? Como que tá a diversidade na sua agência? Para o gerente também saber né, e conscientizar (ENTREVISTADO 05).

Os resultados obtidos expressam esse compromisso: a meta de 50% de mulheres no quadro de colaboradores foi superada, alcançando 54% (139 mulheres em um total de 257 colaboradores); no que se refere à liderança, o objetivo de 40% foi igualmente superado, com 43% (13 mulheres em 30 posições de gestão). Além disso, a meta de 30% de pessoas de grupos sub-representados foi superada, atingindo 33%, distribuídos entre pessoas com deficiência (8), diferentes orientações sexuais (6), pessoas racializadas (65) e diversidade etária (7) (Cresol Instituto, 2025).

O tema material “investimento social” evidencia que a Cresol Minas Gerais tem consolidado um modelo estruturado de destinação de recursos, ao aplicar 2% do resultado líquido ao Fundo Social (décima quinta prática do Quadro 3) e assegurar que pelo menos 30% desse montante seja direcionado a iniciativas comunitárias, conforme esclarecido pelo entrevistado 07. Em 2024, a cooperativa superou essa meta, apoiando 11 projetos em 10 municípios, alcançando mais de 1,4 mil beneficiários diretos. O aporte de mais de R\$ 90 mil para esse fundo e a concretude da décima sexta prática do Quadro 3, através da formalização de duas parcerias estratégicas com organizações sem fins lucrativos (Cresol Instituto, 2025),

reforçam a capacidade de articulação interinstitucional e a contribuição para o desenvolvimento local, reafirmando o princípio de “compromisso com a comunidade”.

A décima sétima prática do Quadro 3 representa o empenho da cooperativa em realizar movimentos internos de impacto social, em que há mobilização de colaboradores e agências em campanhas solidárias, fortalecendo a identidade cooperativista baseada na solidariedade e no engajamento coletivo. Entre os exemplos, destacam-se a campanha de doações de roupas, alimentos e cobertores, que contou com a participação de 8 agências, e a Páscoa Solidária, que envolveu 12 agências e o centro administrativo, resultando na arrecadação de 688 chocolates (Cresol Instituto, 2023b). Essas iniciativas revelam a sinergia entre práticas institucionais e a cultura de cooperação.

As ações de investimento social também se conectam a iniciativas de mobilização comunitária e de saúde preventiva, como as campanhas do Outubro Rosa (décima oitava prática do Quadro 3), realizadas em parceria com secretarias de saúde em 20 municípios, e do Novembro Azul (décima nona prática do Quadro 3), em 3 municípios. Essa estratégia amplia o alcance social e evidencia a atuação cooperativa além das fronteiras financeiras.

Por fim, o tema “crescimento inclusivo” da Cresol Minas Gerais mostra avanços e desafios. O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), criado em 1996, é focado na agricultura familiar e no desenvolvimento sustentável (Hissa, 2020) e a cooperativa pretendia ampliar o acesso ao crédito para produtores de baixa renda, por meio de linhas como o Pronaf B (voltadas a microcrédito), conforme consta a vigésima prática do Quadro 3. Porém, de acordo com o que foi relatado pelo entrevistado 07, isso não se concretizou em 2024 devido a entraves externos relacionados à não liberação dos recursos em Minas Gerais, o que impediu a operacionalização local.

Vale ressaltar que a cooperativa tem origem na agricultura familiar e atua como uma repassadora das linhas de crédito do BNDES. Seu foco na linha Pronaf B é fornecer crédito com taxas diferenciadas e subsidiadas para que produtores rurais possam investir na recuperação de solos, áreas degradadas e nascentes, uma atuação que concretiza seu propósito histórico de aliar desenvolvimento social à preservação do meio ambiente, mesmo antes da popularização do termo ESG. Logo, ainda que esse objetivo não tenha obtido sucesso em 2024 devido a fatores externos, trata-se de um compromisso bem enraizado na instituição, conforme pode ser observado na fala do entrevistado 03:

É uma cooperativa de crédito ligada à agricultura familiar, que surgiu nesse público, né? Já se tem desde o início uma preocupação assim com esse tema do ESG, de maneira natural. A gente começou como economia solidária e tudo mais, logicamente a gente não utilizava esse termo, né, mas a preocupação com o meio ambiente, apoiar

projetos de sustentabilidade, projetos que apoiam uma recuperação do meio ambiente, né? Então, assim, desde o início a gente tem esse propósito, né? [...] então você pode olhar assim as nossas iniciativas para o quadro social. A gente desde o início, a gente trabalha, né, a gente é repassador do BNDES, então com as linhas de crédito do PRONAF que têm taxas diferenciadas para produtores que querem fazer recuperação de solo, recuperação de áreas, de nascentes, né? Então a gente tem linhas voltadas para essas iniciativas, né? Inclusive com taxa diferenciada, até subsidiada pelo governo, como a gente é repassador, então a gente trabalha muito esse aspecto e a gente está sempre tentando divulgar isso, porque às vezes o produtor nem sabe que existe essas linhas (ENTREVISTADO 03).

Nesse sentido, as cooperativas que atuam em parceria com a agricultura familiar já representam, e tendem a representar cada vez mais, um instrumento relevante para a construção de uma economia e de uma sociedade pautadas na sustentabilidade. Isso se deve ao papel que exercem na promoção da responsabilidade social e na sensibilização para o uso consciente e eficiente dos recursos naturais entre diferentes gerações. A importância do cooperativismo nesse contexto decorre de sua capacidade de gerar trabalho e renda, estimular a produção de alimentos, manter as famílias no meio rural e promover alternativas de desenvolvimento com menor impacto ambiental, contribuindo, assim, para o fortalecimento do desenvolvimento socioeconômico local (Schneider, 2016).

Por fim, a vigésima primeira prática do Quadro 3, sendo a última ação do eixo social, também está relacionada ao tema crescimento inclusivo e diz respeito ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de programas de inclusão financeira. De acordo com o entrevistado 07, para concretização desse objetivo a cooperativa buscou parceria com a Associação de Mulheres de Guapé e promoveu o ingresso das mulheres dessa associação como cooperadas, fortalecendo sua autonomia e gestão financeira. Outro exemplo foi a tentativa de parceria com a cooperativa de reciclagem Corpete, formada majoritariamente por ex-presidiários, em que se constataram restrições legais de acesso a serviços bancários, inviabilizando a meta de inclusão pelo sistema financeiro formal. Apesar dessas barreiras, experiências de consultoria financeira para públicos vulneráveis mostraram potencial, indicando que o desafio vai além de ofertar produtos financeiros inclusivos, mas também envolve lidar com condicionantes sociais, legais e estruturais que moldam o alcance efetivo dessas iniciativas.

As práticas do eixo social mencionadas contribuem para a consolidação da imagem da Cresol Minas Gerais como uma organização comprometida com a identidade cooperativista, refletindo principalmente os princípios de “compromisso com a comunidade” e “educação, formação e informação”. Também demonstra sua atuação com a sustentabilidade e com a geração de valor social, consolidando sua legitimidade no campo organizacional. A atuação social das cooperativas é um de seus principais aspectos e o desempenho expressivo da Cresol

Minas Gerais contribui para fortalecer a marca Cresol, revelando seu potencial de impacto, conforme explica o entrevistado 10:

E o social também tá super conectado porque as cooperativas, principalmente, executam muitas ações na ponta, né? Por meio de projetos, ações, a Cresol então especificamente falando, nós temos vários projetos de educação financeira, cooperativismo, sustentabilidade com esses eixos onde eles têm atuação direta com os cooperados e as comunidades onde a gente tá, onde a gente atua. Então são 19 estados que aí entra. Então nesse eixo social, ou seja, você levar educação financeira para escolas, para mulheres, para jovens por meio de projetos com início meio e fim, sabe. Então esse também é um grande diferencial da Cresol (ENTREVISTADO 10).

Vale observar ainda que, no Plano de Ação ESG sistêmico, o tema Desenvolvimento de Capital Humano está previsto entre as diretrizes gerais, que visa desenvolver os colaboradores através de capacitações, bem como estimular o sentimento de cooperação e pertencimento (Cresol Instituto, 2025). Contudo, tal temática não aparece de forma explícita no Plano de Ação da Cresol Minas Gerais. Ainda assim, identificam-se práticas voltadas à capacitação e qualificação dos colaboradores, as quais foram alocadas em outros temas do plano, como o de “educação financeira” e de “diversidade, equidade e inclusão”. Dessa forma, embora não conste como eixo específico, o objetivo central desse tema é efetivamente contemplado na realidade da cooperativa, evidenciando o mecanismo coercitivo exercido pela Confederação, em que suas diretrizes não deixam de ser observadas.

A definição de ações voltadas ao desenvolvimento e capacitações demonstra seu alinhamento a um dos princípios fundamentais do cooperativismo, que é fomentar a educação e o treinamento de cooperados, dirigentes e colaboradores. Nesse modelo, a gestão é coletiva e focada nas demandas do grupo, sendo mais importante a pessoa e não o capital (Andrade, 2009).

Além disso, destaca-se que a Cresol Minas Gerais incluiu em seu plano o tema “crescimento inclusivo”, proposto autonomamente pela cooperativa, o que evidencia a flexibilidade e a capacidade de adaptação local no processo de definição do Plano de Ação. O entrevistado 07 explica:

É porque ali no relatório vai uma composição geral sistêmica mesmo, então vai ter coisas que alguma cooperativa faz e a gente não faz, ou pode ser que seja alguma coisa que nós mesmos aqui, na hora de pensar nossos pontos, estamos fazendo e também não colocamos ainda. Não entendemos que poderia ter trazido isso ali, mas eu vou partir da resposta de que pode ser que tenha com certeza, vai ter coisas ali que a gente não fez, da mesma forma que vai ter coisas que a gente faz e alguma outra Cresol não fez (ENTREVISTADO 07).

O entrevistado pondera que o relatório de sustentabilidade apresenta uma visão sistêmica do conjunto de cooperativas que compõem o Sistema Cresol. Logo, pode incluir práticas que determinada singular não executa, assim como pode omitir iniciativas que ela já

realiza, mas que ainda não foram identificadas como tema material do sistema para serem reportadas. Essa dinâmica, segundo ele, é recíproca entre todas as cooperativas da rede, indicando que o relatório é uma fotografia coletiva e em evolução, e não um retrato completo de cada entidade individualmente.

Por fim, as práticas e indicadores relacionados ao tema material “cultura cooperativa” do eixo de governança estão estruturados no Quadro 4:

Quadro 4 - Práticas e indicadores do eixo de governança

<b>Tema material</b>	<b>#</b>	<b>Práticas</b>	<b>Indicadores</b>
Cultura cooperativa	1	Manutenção de grupos de embaixadores em todos os municípios com agências	Número de embaixadores
			Número de reuniões com embaixadores por agência
			Percentual de participação dos embaixadores nas reuniões
	2	Promoção de maior participação do quadro social nas Assembleias	Percentual de participação do quadro social nas Assembleias
	3	Realização de cursos de capacitação sobre o tema ESG e sustentabilidade para os conselheiros	Número de treinamentos
			Número de participantes
			Número de treinamentos
	Participação dos conselheiros em curso da OCEMG sobre o tema ESG e sustentabilidade	Número de participantes	
4	Adequação estatutária para inclusão de mulheres no Conselho de Administração	Percentual de mulheres no Conselho	

Fonte: Elaborado pela autora com base no Plano de Ação ESG da Cresol Minas Gerais (2025).

Na esfera de governança, a Cresol Minas Gerais prezou por garantir maior participação dos cooperados na cooperativa. Para isso, conforme indica a primeira prática do Quadro 4, uma das ações priorizadas foi a manutenção dos grupos de embaixadores em todos os municípios com agências. Esse programa visa aproximar a cooperativa das comunidades locais por meio da participação de associados que exercem algum tipo de liderança ou influência em seus territórios.

Os embaixadores são escolhidos em cada agência e organizados em grupos de aproximadamente dez pessoas, reunindo representantes de diferentes setores, como o econômico, agropecuário e social, no caso de lideranças comunitárias e sindicais. O objetivo é que esses representantes atuem como pontes de comunicação, uma vez que recebem informações sobre cooperativismo e sobre a instituição financeira, e as repassam aos demais cooperados e à comunidade em geral. Contabiliza-se que 208 pessoas fizeram parte desse movimento em 2024 (Cresol Instituto, 2025).

Além da função de disseminar informações, os embaixadores retornam aos gestores da cooperativa com as percepções, críticas e sugestões do público. De acordo com um dos entrevistados, essa dinâmica de mão dupla fortalece a transparência, promove maior interlocução entre cooperados, comunidade e gestão, e contribui para o aprimoramento dos processos de governança. Um exemplo foi a participação dos embaixadores em reflexões sobre o modelo de assembleias, em que puderam avaliar a experiência atual e sugerir alternativas. Assim, o programa consolida um espaço de troca democrática e construção coletiva, ampliando a legitimidade das decisões e aproximando ainda mais a cooperativa de sua função social e econômica, o que reforça a identidade cooperativista ao evidenciar os princípios de compromisso com a comunidade e gestão democrática.

Ainda com o propósito de garantir maior participação dos cooperados na vida da cooperativa, a segunda prática do Quadro 4 estabelece sobre incentivar a maior participação do quadro social nas assembleias, que superou a meta de 13% e atingiu 16,24% em 2024 (Cresol Instituto, 2025). Na prática, conforme explicam os entrevistados, as assembleias acontecem em um modelo híbrido. Primeiro, são realizadas reuniões presenciais, que funcionam como pré-assembleias, com a participação do presidente percorrendo os municípios para apresentar resultados e dialogar diretamente com os cooperados. Esse contato físico, muitas vezes mediado por eventos como jantares, fortalece a proximidade com a comunidade e contribui para elevar os índices de participação.

Posteriormente, a assembleia oficial é transmitida remotamente, permitindo o alcance de todos os cooperados. Contudo, a própria gestão reconhece que a interação digital não substitui o vínculo construído no contato presencial, razão pela qual há reflexões em andamento sobre a adoção do sistema de delegados, o que poderia tornar a participação mais eficiente. O sistema de delegados consiste em um mecanismo de representação em que os cooperados elegem, entre seus pares, representantes para atuar em assembleias, conferindo-lhes poderes para deliberar em seu nome, com o objetivo de viabilizar a governança em cooperativas com grande número de membros ou dispersão geográfica (Brasil, 1971).

Essa preocupação com a maior participação dos cooperados reflete o esforço da cooperativa em envolver o quadro social nos processos decisórios, indicando o empenho para concretização do princípio de gestão democrática. A participação efetiva só ocorre em um ambiente de gestão plenamente democrático, sendo que o sucesso dessa dinâmica está vinculado à existência de um sistema de comunicação constante e bem estruturado, somado à criação de canais que promovam efetivamente o engajamento dos membros em todas as fases e esferas de deliberação (Abrantes, 2004). A participação em cooperativas e outros

empreendimentos coletivos é fundamental para gerar transparência na governança e minimizar os chamados problemas de agência, além de ser imprescindível para aprimorar o desempenho da organização (Bialoskorski Neto, 2007).

A relevância dessa estrutura democrática é reforçada quando se observa sua conexão com a agenda ESG. O entrevistado 10 destaca a forte conexão entre o modelo cooperativista e a agenda de desenvolvimento sustentável, ressaltando que as cooperativas nascem com o propósito de promover o desenvolvimento da comunidade e a inclusão social. Segundo o entrevistado 10, a governança cooperativa é um dos grandes diferenciais desse modelo de negócio, pois permite a participação ativa dos cooperados na tomada de decisões e na construção de políticas sustentáveis:

[...] está conectado totalmente, né? Porque as cooperativas já nascem de um sistema, né? organizado, voltado ao desenvolvimento da comunidade e do social. E aí muito assim, eu digo que a cooperativa é um dos modelos que mais se aproxima, né, com a agenda ESG, porque você olha a governança, por exemplo, né? O G da governança, nenhuma instituição melhor do que uma cooperativa para na prática trazer isso, por meio das assembleias, o cooperado que é o dono, ele participa, então tem essa participação democrática dos cooperados e das comunidades também (ENTREVISTADO 10).

A fala destaca a relação entre o modelo cooperativista e a agenda de desenvolvimento sustentável, ressaltando que as cooperativas nascem com o propósito de promover o desenvolvimento da comunidade e a inclusão social. Esta percepção é corroborada pela literatura, que observa a governança nas cooperativas sendo caracterizada por estruturas que asseguram a participação efetiva dos membros nas decisões estratégicas, o que amplia o potencial de engajamento em ações de responsabilidade socioambiental (Bialoskorski Neto, 2012).

A adoção de uma gestão orientada pela sustentabilidade nas cooperativas desempenha um papel essencial na promoção de uma economia mais inclusiva e equilibrada. Nesse contexto, muitas dessas organizações têm buscado aprofundar o relacionamento com seus cooperados e, simultaneamente, investir em ações que impulsionem a sustentabilidade social e ambiental (Filippi, 2018). Ademais, a integração das práticas ESG com uma gestão participativa e transparente tem se revelado uma estratégia eficaz para fortalecer a resiliência e a capacidade adaptativa das cooperativas (Dalcerro *et al.*, 2023).

De acordo com a terceira prática do Quadro 4, a cooperativa buscou também fortalecer sua governança ao investir na capacitação de conselheiros em temas relacionados a ESG e sustentabilidade. Nesse sentido, conforme relatado pelo entrevistado 07, foi promovido um curso interno, realizado em parceria com o Cresol Instituto, no qual foram discutidas as

intenções da organização e a contribuição da agenda ESG para a estratégia institucional. Além disso, conforme indica a quarta prática do eixo de governança, incentivou-se a participação dos conselheiros em treinamentos oferecidos pela Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG). Porém, isso não se concretizou devido a dificuldades de agenda e ausência de opção para formação de uma turma na modalidade remota que pudesse atender às necessidades da cooperativa, conforme destaca o entrevistado 07:

A gente fez um contato com a OCEMG para ver isso, e eu lembro que no primeiro momento eu não tive retorno. Depois a gente, como já estava chegando no final do ano, a gente não conseguiu agendar mais. E aí até pensamos numa turma, um curso EAD, mas eu acho que eles não tinham, que fosse assim, que atendesse a necessidade nesse momento (ENTREVISTADO 07).

Esse investimento em capacitação também pode ser compreendido como parte do processo de institucionalização da agenda ESG na cooperativa. Ao inserir o tema na formação de seus conselheiros, a organização amplia o conhecimento técnico e contribui para consolidar novas práticas e valores dentro de sua governança. Segundo Scott (2008), a institucionalização ocorre quando normas, rotinas e significados passam a ser incorporados e legitimados no cotidiano organizacional. Nesse sentido, ao promover espaços de aprendizagem e reflexão sobre sustentabilidade e ESG, a cooperativa reforça a internalização dessas pautas como elementos estruturantes de sua identidade e de suas decisões estratégicas, fortalecendo a coerência entre princípios cooperativistas e práticas de gestão contemporâneas.

A cooperativa buscou também fortalecer a representatividade feminina na gestão e na tomada de decisões. Para isso, a quarta e última prática do Quadro 4 estabelece sobre a adequação estatutária visando a inclusão de mulheres no Conselho de Administração, com a meta de garantir pelo menos 20% de participação feminina nesse espaço. Segundo o entrevistado 07, essa meta já era cumprida, mas foi institucionalizada com a inclusão desse ponto na revisão do Estatuto Social e sua devida aprovação na Assembleia Geral Ordinária (AGO) de 2024:

E por último, adequação estatutária para inclusão das mulheres no Conselho de Administração, esse rolou, e aí tem o número necessário, tudo certo [...] foi na própria AGO, de 2024 mesmo, fez a adequação estatutária, mas, assim, a gente já cumpria isso também, já tinha uma participação feminina legal (ENTREVISTADO 07).

Após elaboração do Plano de Ação ESG e aprovação pelo Conselho de Administração da cooperativa e pelo Cresol Instituto, iniciou-se uma etapa de desdobramento das metas para as agências, conduzida pela líder do Comitê ESG, que apresentou o plano e dialogou com as equipes sobre os objetivos específicos que cada unidade deveria assumir. Essa diferenciação ocorreu porque nem todas as práticas se aplicam à realidade de todas as agências, e algumas

ações, inclusive, restringem-se ao centro administrativo. Um exemplo é a meta relacionada à redução do uso de copos descartáveis, inviável no contexto das agências, já que estas recebem cooperados e potenciais cooperados diariamente, necessitando disponibilizar copos para o consumo de água e café. Outro exemplo foi a meta de realizar jantares empresariais em 10 agências, sendo necessário definir e comunicar quais seriam essas agências. O entrevistado 09 conta sobre esse processo:

Então primeiro foi a aprovação do Conselho de Administração, né? E aí diante disso eu rodei todas as agências, explicando o plano e definindo os objetivos de cada agência. Então dentro daquele plano cada agência tinha os seus objetivos, né? Então, por exemplo, nós vamos fazer não sei quantos jantares empresariais para trabalhar temas relevantes para o empresário, aí tem aquela meta de 10, quais eram as 10 agências que estavam definidas nesse plano? Então é isso, eu passei, eu cobre e pedi o time também, né? (ENTREVISTADO 09).

Esse processo foi realizado de forma participativa, unindo o esclarecimento conceitual sobre ESG com a construção prática de metas ajustadas à realidade de cada agência. Durante as reuniões, foram apresentadas as linhas de atuação da cooperativa em projetos sociais, ambientais e de governança, e os colaboradores foram convidados a refletir sobre como poderiam contribuir para integrar tais ações ao desempenho do seu negócio. O entrevistado 06 relata que, em programas como “Um Olhar para o Futuro”, o objetivo não se restringiu ao impacto social, mas foi associado a resultados econômicos concretos, como a abertura de contas para alunos e seus familiares, estabelecendo metas percentuais e quantitativas para cada agência:

Então dentro dessa capacitação, desse processo que a gente teve nas agências, a gente apresentou então um pouco do que que é ESG, e na hora a gente perguntou para as pessoas de que forma que você pode contribuir com essas ações, e mostramos que isso vai contribuir com o seu negócio. Então foi exatamente nesse momento. Então, por exemplo, nós temos o programa “Um Olhar para o Futuro”. É um programa de educação financeira para crianças do 5º ano, né? Então ok, essa é uma iniciativa social extremamente importante que a gente realiza. Qual que é a meta da sua agência em relação a essa questão? Nós vamos trazer 50 alunos que nós vamos trabalhar aqui no município, pelo menos 10% deles vamos trabalhar para abrir conta. Ah, vamos visitar os pais, né? Os pais desses alunos. Ah, desses 50 alunos, e então, nós vamos abrir no mínimo 20 contas. Dessas 20 contas, nós vamos fazer ao menos mil (ENTREVISTADO 06).

De forma semelhante, em programas de empreendedorismo sustentável, como o apoio a produtores de café orgânico, as metas envolveram não apenas a participação dos cooperados nos projetos, mas também definição de metas de negócio para sua integração econômica ao sistema, por meio da abertura de contas e da realização de capitalizações mínimas, conforme explica o entrevistado 06:

Tem um programa de empreendedorismo que a gente trabalha então com produtores de café orgânico. Qual que é a meta? Ah, nós vamos abrir conta de todos os 50. Vamos

fazer uma capitalização de cada um deles de no mínimo 100 reais para construir o futuro deles. Então, foi dessa forma, trazendo para dentro do negócio, pegando ação dentro dos programas estratégicos que a gente tem, que são vários, e trazendo isso para dentro do negócio (ENTREVISTADO 06).

Esse modelo evidencia que a definição das metas ESG não se limitou a indicadores de impacto socioambiental, mas foi desenhada de modo a criar sinergia entre compromissos de sustentabilidade e objetivos de negócio, fortalecendo a lógica de que as práticas ESG podem ser incorporadas como alavancas de desempenho organizacional. Para Serafeim (2022), ESG é uma ferramenta poderosa para gerenciamento de risco, inovação e vantagem competitiva.

Logo, a incorporação da agenda ESG foi comunicada às agências como um mecanismo de apoio ao cumprimento das metas organizacionais, e não como um elemento dissociado ou concorrente às atividades centrais. Houve um esforço de mobilização interna para demonstrar que as práticas vinculadas ao ESG poderiam contribuir diretamente para os objetivos comerciais e operacionais das agências. Nesse sentido, buscou-se desconstruir a percepção de que tais ações, por serem voltadas à comunidade ou à sustentabilidade, seriam apenas complementares ou geradoras de custos adicionais sem retorno efetivo.

O alinhamento entre ESG e resultados de negócio ficou evidente em diferentes frentes. Iniciativas de educação financeira e voltadas ao empreendedorismo foram apresentadas como estratégicas para o cumprimento da função social da cooperativa e para a potencialização de metas de captação e de depósitos, uma vez que ampliam a conscientização financeira e aumentam a possibilidade de captar novos cooperados. De modo semelhante, ações de governança participativa, como o programa de embaixadores, contribuíram para o fortalecimento da imagem institucional, aproximação dos cooperados e atração de novos.

Além disso, medidas voltadas à eficiência operacional, como a redução do consumo de energia elétrica e de água, foram interpretadas como fatores de impacto direto no resultado econômico, uma vez que a diminuição de custos operacionais aumenta a margem de desempenho financeiro da agência. Nesse contexto, a lógica adotada consistiu em mostrar que pequenas práticas de ESG, quando internalizadas no cotidiano da agência, podem gerar impactos significativos, tanto em termos de legitimidade institucional quanto de resultados mensuráveis. Conforme relata o entrevistado 06:

Mobilizar a equipe para poder entender de fato qual que é a importância de a cooperativa ter uma pauta ESG e, principalmente, de que forma que o ESG pode contribuir lá na agência para poder bater suas metas, né? Que muitas das vezes as equipes estão muito focadas nas metas e acha que uma ação de ESG, uma ação de comunidade, isso muitas vezes vai tomar seu tempo e não vai impactar naquilo que realmente importa para eles, que são os resultados, e a gente fez um trabalho de mobilização muito forte nesse sentido de poder entender que eu trabalhar em educação financeira, eu tô fazendo ESG e ao mesmo tempo eu posso estar contribuindo com a

minha meta de depósito e com a minha meta de captação, né? Que trabalhar um programa de educação empreendedora pode ajudar eu bater grande parte das minhas metas de planejamento que eu tenho, uma iniciativa de governança com um grupo de embaixadores, que é um programa que a gente tem aqui, que isso pode levar o nome da cooperativa, eu posso ter mais gente levando o nome da cooperativa mais longe, pode estar me apresentando novas possibilidades de cooperado, né? Que eu poder trabalhar a redução da energia elétrica e da água da minha agência isso está diminuindo meu custo, e diminuindo meu custo eu posso estar entregando mais resultado, então a gente começou a trabalhar um pouco dentro dessa lógica, né, com a nossa equipe, mostrando para eles que não é tão difícil, não é tão desafiador trabalhar ESG, e de fato são coisas pequenas que pode trazer um resultado enorme para dentro da cooperativa, né? (ENTREVISTADO 06).

A divulgação das ações, tanto pelas redes sociais quanto pelo contato direto com as lideranças das agências, reflete um esforço de alinhamento institucional. Essa iniciativa demonstra a busca por uma atuação mais integrada e consciente entre os profissionais da cooperativa, reforçando valores compartilhados e práticas comuns, comportamento da identidade cooperativista, que preza pelo processo construído coletivamente (Münkner, 2001).

O sucesso na implementação das práticas ESG na Cresol Minas Gerais depende fortemente também do engajamento da alta liderança, que fornece apoio financeiro, disponibilidade de pessoal e legitimidade política às iniciativas. O entrevistado 09 destaca que, apesar da estrutura enxuta do Conselho de Administração, o envolvimento direto dos dirigentes e conselheiros foi decisivo para a institucionalização dessas ações:

A facilidade até do apoio do Conselho de Administração, que eu preciso de dinheiro para fazer isso, eu preciso de tempo de colaborador. Então eu preciso do apoio da alta liderança, né, de fato, para a gente poder fazer. Então, em relação à diretoria executiva não tem problema, que somos três, nós três resolvemos, mas ter um apoio do Conselho de Administração é muito importante, e o engajamento deles. Então, assim, eles ficam todos apaixonado, ajuda a gente, entra nos projetos, sabe? Então isso foi uma coisa que foi muito orgânico, sabe? Porque a gente já fazia muita coisa, foram pequenas coisas que a gente incluiu, né? [...] eu acho que tanto empresas quanto cooperativas mesmo, enfim, qualquer organização que queira ter um projeto de sustentabilidade, que queira realmente ser diferente nesse aspecto, se você não tem as pessoas que estão trabalhando a estratégia, definindo os rumos, comprando essa ideia, é muito difícil de trabalhar, porque da diretoria para baixo que eu tô falando assim, tipo agências, colaboradores, setores administrativos, a gente chama na conversa, a gente reúne, a gente sensibiliza, mas assim, se meus dois diretores não tiver junto comigo, não estiverem pensando nisso, quando é algo importante e o Conselho de Administração não defender essa ideia é impossível de fazer. Então assim, são estímulos que sentimos muito, a gente sabe porque não é fácil não, sabe, a gente tem o nosso negócio, a gente tem os nossos objetivos, né? E aí tem um retorno financeiro, a gente tem que se esforçar (ENTREVISTADO 09).

Esse cenário ilustra a importância da governança participativa e do compromisso estratégico das lideranças para o enraizamento de práticas sustentáveis, reafirmando a relevância da legitimação interna como fator de sucesso na gestão da sustentabilidade (Bialoskorski Neto, 2012; Dimaggio; Powell, 1991; França Filho, 2006). Nesse contexto, a liderança transcende a simples alocação de recursos para assumir um papel fundamental na

modelagem da cultura organizacional e na sinalização de prioridades. Como destacam Eccles, Ioannou e Serafeim (2014), o engajamento da alta administração é o catalisador crítico que transforma compromissos abstratos em ações concretas e integradas. Os autores demonstram que, nas empresas com melhor desempenho em sustentabilidade, a liderança efetivamente incorpora essas questões ao núcleo da estratégia empresarial e dos sistemas de incentivo, alinhando os interesses de todos os *stakeholders* com os objetivos de longo prazo da organização.

Vale destacar também a adesão da Cresol Minas Gerais ao ESGCoop e à sua participação em iniciativas de avaliação, como o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), que indicam um esforço estruturado da cooperativa em aprimorar seus mecanismos de governança e promover a sustentabilidade como prática institucional. O ESGCoop é um programa desenvolvido pelo Sistema OCB que visa consolidar as práticas ESG das cooperativas através de uma metodologia de análise de desempenho e de indicadores de sustentabilidade (OCB, 2025c). O PDGC, por sua vez, avalia a aderência da cooperativa às leis e aos padrões de gestão do setor, bem como a maturidade de sua governança. A metodologia identifica os aspectos positivos e os que requerem ajustes, além de oferecer insumos para a construção do planejamento estratégico da organização (OCB-ES, 2025).

Tais instrumentos de avaliação e acompanhamento de desempenho fortalecem a transparência, a prestação de contas e o alinhamento estratégico das ações da cooperativa com os interesses dos cooperados e da comunidade, características centrais da governança cooperativa, que deve equilibrar os interesses dos diversos *stakeholders* por meio da participação democrática e do controle social, elementos que se materializam em processos como a avaliação contínua de indicadores e o uso de ferramentas coletivas de gestão (Bialoskorski Neto, 2012).

No ciclo de 2024 do Diagnóstico ESGCoop, a cooperativa apresentou um índice ESG geral de 71,9%, superando significativamente a média nacional das cooperativas do mesmo segmento, que foi de 57,54%. Os indicadores utilizados foram construídos dentro do próprio movimento cooperativista, com base em metodologias reconhecidas internacionalmente para atender às especificidades do setor. No caso, o uso do Diagnóstico ESGCoop representa a adoção de uma ferramenta que permite às cooperativas identificarem pontos fortes e fragilidades em suas práticas ESG, orientando o aprimoramento contínuo e o alinhamento a padrões que trazem legitimidade e competitividade ao seu desempenho organizacional. O resultado satisfatório nessa avaliação e a participação no PDGC é destacado pelo entrevistado 06:

A gente está participando do ESGCoop, né? Não sei se você tem conhecimento, mas realmente é um programa da OCB, né? Que mede o grau de envolvimento da cooperativa nas ações ESG, hoje a nossa cooperativa tá com a média acima do estado nacional também. Acho que a nossa média é 72, nossa nota no ESGCoop. Então a gente participa desse programa e o próprio PDGC, né, que também é uma iniciativa de gestão e governança, que muitas dessas coisas estão alinhadas (ENTREVISTADO 06).

O desempenho positivo da cooperativa no Diagnóstico ESGCoop é um reflexo direto do processo de formalização e institucionalização das suas práticas de sustentabilidade. Embora a cooperativa já realizasse muitas ações alinhadas aos princípios ESG, estas não estavam integradas a um programa formal ou vinculadas ao planejamento estratégico. A partir de 2024, com a implementação do Comitê ESG e definição do Plano de Ação, tais iniciativas passaram a compor oficialmente o conjunto de práticas reconhecidas e sistematizadas para comunicar a atuação ESG da cooperativa.

Esse processo trouxe consigo a necessidade de desenvolver mecanismos de mensuração, apontado como um dos principais desafios da organização. A mensuração é compreendida como etapa essencial, uma vez que possibilita avaliar os resultados alcançados, identificar pontos de melhoria e orientar a evolução das práticas nos anos subsequentes. Assim, a formalização da agenda ESG contribuiu para consolidação das ações já existentes e criou condições para o monitoramento e acompanhamento contínuo, reforçando a busca por maior efetividade e alinhamento com os objetivos estratégicos da cooperativa. O entrevistado 01 relata essa transformação organizacional:

A gente já tinha várias ações aí contempladas na questão do ESG, mas como falei com você, eram ações que não estavam dentro de um programa, de um planejamento, né? Hoje, isso já faz parte do planejamento da cooperativa do ano de 2024, e que provavelmente vamos ter que realizar e melhorar para o ano que vem, mas essas ações hoje já são formalizadas, né? E a partir do momento que formalizou a gente tá buscando também formas de medir, outra coisa que a gente tem muita deficiência é de medir, né? Medir para você saber o que que você fez, aquilo que você pode melhorar, né? O que você vai evoluir para os próximos anos, né? Então assim, a oficialização do programa da cooperativa, ela foi muito benéfica por isso (ENTREVISTADO 01).

Em relação ao acompanhamento das ações, o Comitê deve se reunir bimestralmente para tratar dos assuntos de sua competência e, extraordinariamente, quando convocado pela liderança da cooperativa ou identificada necessidade de reunião (Cresol Minas Gerais, 2023). Uma estratégia para que houvesse um monitoramento mais próximo e insumos para discussão nessas reuniões consistiu na atribuição de tarefas específicas aos membros do Comitê para o acompanhamento dos indicadores.

Dessa forma, cada integrante ficou responsável por acompanhar metas relacionadas à sua área de atuação na cooperativa. Por exemplo, no caso das campanhas do Outubro Rosa e

Novembro Azul, cuja execução já é de responsabilidade do setor de Gente & Gestão, o representante dessa área participante do Comitê também assumiu a tarefa de garantir que as metas ESG vinculadas a essas ações fossem efetivamente cumpridas. Isso envolveu a realização de cobranças junto às agências e a orientação quanto à necessidade de registros formais, possibilitando a posterior comprovação das atividades realizadas. O entrevistado 05 detalha sobre esse processo:

Eu fiz o contato com todos os gerentes, de agência e tudo mais em relação à questão da campanha, né, para poder falar sobre a campanha do Outubro Rosa e Novembro Azul. Expliquei que a gente tem nosso Comitê, a gente publicou nas redes sociais da cooperativa, no nosso Instagram, a gente publicou ali, né? Chamei as lideranças ali no privado antes de iniciar o mês de outubro, e em novembro para relembrar a questão da campanha, de buscar parceria e tudo mais, expliquei, né, que a gente tá com Comitê esse ano e uma das metas ali das ações do nosso Comitê, né? Tem isso lá e tudo mais, então para eles se lembrar de na realização me passar as evidências e tudo mais, então eu cheguei a chamar todas as lideranças (ENTREVISTADO 05).

Ademais, nas reuniões gerenciais conduzidas pelo presidente do Conselho de Administração com os gerentes das agências, o acompanhamento das atividades e dos indicadores das unidades abrange, de forma integrada, as métricas relacionadas ao ESG. Isso ocorre porque tais métricas encontram-se intrinsecamente alinhadas às práticas e processos que compõem a rotina do negócio, o que possibilita que seu acompanhamento seja incorporado de maneira orgânica à gestão estratégica da cooperativa.

Vale destacar também a criação da área de Riscos na Cresol Minas Gerais em 2023 que, impulsionada pela determinação da PRSAC, visa realizar o mapeamento e o monitoramento sistemático dos riscos corporativos, abrangendo diferentes setores da cooperativa. Sua atuação acontece de forma semelhante a uma auditoria interna, em que se buscam identificar vulnerabilidades operacionais e propor medidas de mitigação ou eliminação de falhas, com o objetivo de prevenir problemas futuros. Além disso, fornece subsídios para que o Conselho de Administração acompanhe de maneira mais efetiva aspectos estratégicos relacionados à auditoria e à gestão de riscos, fortalecendo o processo de supervisão e de tomada de decisão. O entrevistado 04 explica sobre essa área:

A gente é como se fosse uma pequena auditoria, digamos, que acredito que fica mais fácil, a gente realmente faz um risco operacional de toda a cooperativa, de todos os pontos. A gente não fica exatamente na parte do crédito, mas a gente pega algumas coisas do crédito. A gente pega de todos os setores da cooperativa para tentar deixar o mais redondo possível, tudo certo. A gente, encontrando alguns erros, a nossa ideia é ou eliminar ou minimizar para que isso não venha dar nenhum problema no futuro (ENTREVISTADO 04).

A criação da área de Riscos pode ser compreendida como um processo de institucionalização de práticas que confere maior segurança às operações, potencializando a

legitimidade da cooperativa diante de seus *stakeholders* e fortalecendo a agenda ESG. O entrevistado 06 reconhece que o risco de imagem é um aspecto relevante no cenário atual e que a auditoria de risco é uma estratégia para proteger a organização e promover maior confiabilidade, o que gera uma imagem positiva e vantagem competitiva. Segundo ele, as pessoas têm percebido esse diferencial:

Criamos um comitê de auditoria de risco da cooperativa para poder estar mais atento, olhando um pouco mais nessas situações também, que hoje o risco de imagem ele tá muito grande, né? Ter uma política de ESG também é garantir uma imagem extremamente positiva para a instituição e eu percebo hoje aqui na nossa região, onde a gente tá atuando tem uma imagem muito positiva da Cresol e, principalmente, desse ponto de vista, onde as pessoas estão enxergando que a Cresol tem feito diferente em relação a outras cooperativas (ENTREVISTADO 06).

Ao estruturar mecanismos formais de monitoramento e controle, a organização responde a pressões normativas e regulatórias, além de incorporar padrões de governança reconhecidos como adequados no setor financeiro. Esse movimento reforça não apenas a conformidade com exigências externas, mas também a busca por estabilidade organizacional, uma vez que a gestão de riscos se torna parte integrante das rotinas institucionais, contribuindo para a perenidade e credibilidade da cooperativa (Najjuma; Lubinga; Ssejjaaka, 2024).

Em relação à comunicação dos indicadores, ao final do ano, a área de Relacionamento é responsável por compilar as informações e resultados das práticas do Plano de Ação e encaminhá-los ao Cresol Instituto. Este, por sua vez, consolida os dados de todo o Sistema e elabora o Relatório de Sustentabilidade. Paralelamente ao reporte sistêmico, a Cresol Minas Gerais utiliza os resultados para confeccionar um vídeo, que é apresentado aos associados durante a Assembleia Geral. Essa dinâmica foi detalhada pelo entrevistado 06:

Então, o relatório de sustentabilidade, hoje, ele é na verdade sistêmico [...] A Confederação, então, assim, ele é construído na verdade durante o ano, né? Então, a área lá, do Instituto, né? Que coordena essa parte, e a gente participa compartilhando todas as nossas iniciativas. Então tem todo uma estratégia de compartilhamento das iniciativas, e o sistema, aquilo que ele entende importante, né, nas mais diversas áreas, então vai tudo nesse compilado, esse documento final. E a gente aqui, a gente faz um vídeo, a gente tem um vídeo, né? Que a gente apresenta para os nossos associados as ações ESG da cooperativa (ENTREVISTADO 06).

A adoção formal do Sistema Cresol ao Pacto Global da ONU, em 2022, marcou o início da elaboração sistemática do Relatório de Sustentabilidade, alinhando-o a padrões internacionais. Como parte desse compromisso, a instituição passou a enviar anualmente a Comunicação de Progresso, inserindo-se em um processo de reporte mais estruturado. Para a produção do relatório, o Cresol Instituto conta com o apoio de consultorias especializadas, garantindo conformidade com diretrizes reconhecidas, como a *Global Reporting Initiative* (GRI) e o *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB). A partir da edição de 2024, o

documento também seguiu os parâmetros do *International Financial Reporting Standards* (IFRS) (Cresol Instituto, 2025).

Do ponto de vista normativo e operacional, a elaboração do Relatório de Sustentabilidade oferece o benefício crucial da uniformização e padronização dos indicadores de desempenho ESG em todo o Sistema Cresol. Essa coerência metodológica é fundamental, pois aprimora o monitoramento interno das práticas da Cresol Minas Gerais e confere maior comparabilidade e transparência aos seus resultados no cenário do cooperativismo de crédito. Tal padronização é um fator-chave na construção de legitimidade institucional e na consolidação da reputação perante o campo organizacional, atendendo às exigências regulatórias, notadamente as do BCB, e alicerça o Relatório como um instrumento de *accountability* sistêmica.

A divulgação de relatórios de sustentabilidade que detalhem iniciativas de inclusão e educação financeira, adoção de tecnologias de eficiência energética e considerações ambientais influencia positivamente na reputação de crédito de instituições financeiras (Kumar; Prakash, 2019). Esse efeito é potencializado quando os relatórios seguem as melhores práticas do mercado. A adoção de elevados padrões de transparência, competência técnica e integridade ética nos relatórios contribui para a qualidade do portfólio de ativos e para a construção de uma vantagem competitiva sólida, fatores que reforçam a percepção de confiabilidade no mercado (Siyanbola; Nwaobia; Otitolaiye, 2023).

Adicionalmente, ao contribuir para o relatório do Sistema, a Cresol Minas Gerais fortalece a marca Cresol, posicionando-a como uma organização de responsabilidade socioambiental. Este posicionamento é vital para o acesso a oportunidades financeiras, uma vez que instituições nacionais e internacionais, fundos de investimento de impacto e órgãos de fomento priorizam parcerias com entidades que comprovam sua gestão ESG, elevando as possibilidades de a cooperativa acessar linhas de crédito especiais, projetos colaborativos e capital de impacto. Em última instância, o alinhamento às metas coletivas do Sistema reitera sua legitimidade e sua função como agente ativo no desenvolvimento local e regional. Essa integração entre relato institucional, práticas locais e os valores do cooperativismo fortalece a imagem da Cresol como uma organização socialmente comprometida e economicamente responsável (Cresol Instituto, 2024b).

### **4.3 Desafios**

O processo de integração da agenda ESG na Cresol Minas Gerais envolve, além da institucionalização de ações socioambientais, a consolidação de rotinas de planejamento, registro, monitoramento e comunicação de resultados. Nesse contexto, a cooperativa enfrenta

desafios típicos de organizações em transição para uma gestão estratégica e estruturada da sustentabilidade, em que é necessário articular dimensões operacionais, culturais e institucionais. A partir das entrevistas realizadas, foram identificadas três categorias de desafios que orientam o aprofundamento desta análise: mensuração das práticas ESG, especificidades das agências e aculturação organizacional. Cada um desses desafios reflete tanto questões técnicas quanto culturais, evidenciando a complexidade do processo de integração do ESG na instituição analisada.

Conforme argumenta Cardoso (2020), a avaliação dos impactos e o monitoramento contínuo dos resultados são etapas cruciais para assegurar a efetividade das estratégias de ESG. No entanto, o autor aponta isso como um grande desafio, visto que não há métricas universalmente padronizadas. Somado a isso, a escassez de dados confiáveis e consistentes representa um obstáculo significativo à correta avaliação e ao subsequente ajuste das estratégias adotadas, bem como dificulta a produção dos relatórios.

A transparência no relato das práticas de ESG é um fator crucial para angariar a confiança dos *stakeholders*. Contudo, a elaboração de relatórios que sejam, simultaneamente, precisos e facilmente compreensíveis constitui um desafio complexo. Essa dificuldade é agravada pela ausência de padrões de divulgação uniformes no mercado e pela inerente complexidade envolvida na coleta e análise de dados ESG, o que, em conjunto, dificulta a produção de documentação de alta qualidade (Silva, 2021).

Em relação ao desafio de especificidades das agências, tem-se que a heterogeneidade entre elas cria um campo fértil para o que Misoczky (2011) chama de “conflitos institucionais”, onde diferentes lógicas (a da sede administrativa e as das agências locais) entram em tensão. A solução não está na imposição, mas na criação de arenas de negociação onde essas lógicas possam se reconciliar, sendo necessário instaurar mecanismos de tradução institucional por meio dos quais a cooperativa interpreta, adapta e ressignifica localmente as práticas ESG globais. Esse conceito de tradução refere-se ao processo ativo pelo qual os atores organizacionais recebem, desconstruem e reconstruem uma prática externa, atribuindo-lhe novos significados que a tornam inteligível e aceitável em seu contexto local específico (Cruz; Alves; Delbridge, 2017).

A implementação de estratégias de sustentabilidade também frequentemente requer mudanças fundamentais nos pressupostos organizacionais, valores e sistemas de crenças. Sem essa mudança na cultura organizacional, as iniciativas de sustentabilidade correm o risco de serem tratadas como periféricas ou como *greenwashing*, em vez de serem integradas ao propósito central do negócio (Hofman; Newman, 2013). Essas mudanças perturbam rotinas

organizacionais estabelecidas e desafiam as bases de poder existentes. Com isso, a resistência pode surgir da dificuldade inerente de alterar hábitos profundamente enraizados e da percepção de ameaça aos interesses constituídos (Howard-Grenville, 2005).

#### **4.3.1 Mensuração**

A experiência da Cresol Minas Gerais ao longo do ano de 2024 revelou desafios culturais, técnicos e metodológicos relacionados à coleta e análise de dados ambientais, sociais e de governança. No contexto atual, a sociedade valoriza a transparência e a formalização das ações de sustentabilidade e, embora a cooperativa já realizasse diversas iniciativas, elas estavam dispersas e pouco estruturadas para comunicação de seus impactos, sem um conjunto formal de procedimentos que possibilitasse avaliação sistemática. A estruturação e documentação permite gerar evidências concretas, facilita a mensuração dos resultados das ações e fortalece a imagem da cooperativa.

Conforme destaca Rezende (2023), os processos de avaliação e monitoramento de impactos constituem critérios fundamentais para o desenvolvimento de indicadores de desempenho e de metodologias de mensuração, uma vez que permitem verificar os resultados das iniciativas ESG e contribuem para a construção de modelos de avaliação contínua mais consistentes. Nesse mesmo sentido, a implantação de sistemas de monitoramento baseados em dados precisos e atualizados possibilita acompanhar o progresso das ações ESG, realizar revisões periódicas e ajustar estratégias de acordo com os resultados alcançados (Rezende, 2023).

O entrevistado 01 enfatiza que executar bem um programa ESG inclui registrar e documentar todas as iniciativas para que seja possível comprovar e comunicar os resultados de forma consistente. Segundo ele, apesar dos avanços já conquistados pela cooperativa, há necessidade de aprimoramento nos processos de registro, monitoramento, mensuração e comunicação das práticas ESG, conforme destaca:

Mas a sociedade toda hoje ela preocupa com isso, então se você tem um programa bem executado, você precisa ter isso tudo documentado, para que você de certa forma possa comunicar e comprovar o que você tá comunicando, né? Pra você ter algum retorno de imagem, uma coisa assim, que também é importante. Porque quando nós falamos de sustentabilidade não é essa solidariedade ambiental. Não só isso em si, né? Então, para nós, formalizar foi muito importante. A gente já fazia muita coisa, mas fazia ações espalhadas por aí, sem ter um conjunto documentado, não tinha essa preocupação de você ter tudo registrado para você um dia poder medir, comunicar. Que acho que isso é uma coisa muito importante, a gente precisa aprender muito fazer ainda, a gente faz, estamos fazendo, mas acho que precisa melhorar muito ainda (ENTREVISTADO 01).

Observa-se que a mensuração exige uma mudança cultural na forma de gerir os dados e monitorar continuamente os indicadores, algo que ainda não estava consolidado no cotidiano

da cooperativa, mas precisou ser inserido nos processos a partir do estabelecimento do Plano de Ação ESG. O entrevistado 05 reforça essa percepção ao mencionar a ausência de um histórico de acompanhamento sistemático, visto que antes de implementar os indicadores ESG não havia o hábito de mensurar os resultados. Por se tratar de uma rotina nova, o entrevistado destaca sobre a necessidade de checar o plano constantemente e monitorar se as ações estão sendo realizadas. Aumentar a frequência do acompanhamento é fundamental para mitigar o risco de as ações não serem executadas em tempo hábil e de afetar o cumprimento das metas, conforme explica:

[...] o desafio, eu diria que é a questão de mensurar, de medir mesmo, né? Que é o que a gente não fazia, né, esse acompanhamento, esse monitoramento. Então você tem que aculturar ali, né? Tá sempre ali revisitando o planejamento, tá acompanhando se tá acontecendo, que você pisca o olho já foram três meses, e se olha de novo, mais seis, e quando você vê, o ano tá acabando, né? (ENTREVISTADO 05).

Outro aspecto destacado refere-se ao fato de que algumas iniciativas eram realizadas, mas não havia o hábito de se fazer registros formais e criar evidências, o que dificultou a sistematização de dados e a verificação dos resultados. O entrevistado 05 menciona essa lacuna ao dar o exemplo do programa de capacitação para ingresso no mercado de trabalho, em que apesar de não haver lista de presença, foi definido o indicador “Número de participantes” no Plano de Ação ESG, conforme pode ser observado na fala “a gente tem esse programa com os jovens, mas não tem nenhum regulamento, não tem uma lista de presença, então de fato precisa criar essas evidências” (Entrevistado 05). Logo, a falta de evidência impossibilitou a cooperativa de obter o resultado desse indicador.

Esse ponto desperta para a necessidade de criar regulamentos internos para execução das iniciativas, que estabeleçam procedimentos padrões e incluam orientações sobre os registros que precisam ser feitos, especificando quais dados precisam ser coletados e de que forma. A construção desse tipo de normativa instrui sobre a execução da atividade e pode ser uma ferramenta importante para garantir que todas as informações sejam coletadas corretamente e gerem comprovações adequadas e alinhadas aos indicadores estabelecidos. Observa-se a demanda pela formalização de procedimentos como um exemplo do mecanismo de isomorfismo normativo, visto que a padronização de processos representa uma tentativa de alinhamento às expectativas institucionais, contribuindo para o fortalecimento da coerência interna e da legitimidade externa da organização.

Um ponto crítico também identificado está relacionado à quantificação de materiais e insumos utilizados nas compras corporativas. A ausência de processos padronizados para registrar detalhadamente esses itens comprometeu a geração de indicadores ambientais mais

precisos nesse primeiro ano de implementação. O entrevistado 04 exemplifica essa situação ao relatar a dificuldade de mensurar adequadamente os dados a partir das notas fiscais, em que não eram especificados os itens da compra, o que prejudicava a mensuração dos indicadores relacionados ao consumo de papel e copo descartável:

Eu encontrei um pouco de dificuldade em questão de números porque muitas das vezes, vou te dar um exemplo bem simples, a gente faria um lançamento de uma nota fiscal referente a compra, uma compra de mercado, por exemplo, e naquela compra de mercado eu tinha por exemplo um copo plástico, só que ela não tinha uma separação, sabe, assim, especificando os itens da compra [...] a gente teve um pouco de dificuldade inicial nessa coleta de dados, desses números, para a gente quantificar assim, ó isso aqui realmente foi direcionado para isso, isso aqui realmente foi direcionado para aquilo, isso aqui realmente foi utilizado nisso, então aí a gente teve um pequeno probleminha, mas assim como esse ano foi aí o nosso teste, o ano que vem a gente já tem tudo mais preparado, mais conversado já com o setor financeiro para tá fazendo já esses lançamentos de uma forma que a gente vai conseguir pegar esses dados (ENTREVISTADO 04).

Adicionalmente, verificou-se que alguns indicadores definidos não refletiam adequadamente as metas estabelecidas. Por exemplo, enquanto os indicadores escolhidos eram o valor absoluto das contas de energia e água, as metas previam percentuais de redução no consumo, revelando um desalinhamento metodológico. O entrevistado 07 reconhece a limitação desse tipo de registro, que captava apenas a dimensão financeira, sem contemplar a mensuração efetiva do impacto ambiental, e ressalta a necessidade de ajuste para o próximo ano:

A forma de registro às vezes é simples, mas ela tem ali alguns detalhes que a gente percebe na hora de formalizar, na hora de registrar [...] alguns indicadores não saíram da forma como a gente queria exatamente ou saíram da forma como poderia acontecer nesse ano, mas que a gente já entendeu que pode ser melhor ano que vem, quando a gente pensa, por exemplo, em economia de água, luz, papel e plástico, mas principalmente na água e na luz, assim tem um controle muito legal e conseguiu passar para nós qual era a realidade que dá na sede e de cada agência de 2023, de 2024, tá com uma realidade muito financeira. E será que a gente na verdade não queria ou não sabia, agora a gente sabe que o que quer é mensurar não só o financeiro, mas também o ambiental, né? Qual foi o consumo efetivo de quilowatts, eu não sei se essa expressão correta é ainda essa né, mas a volumetria de água qual foi, né? (ENTREVISTADO 07).

A expansão física da cooperativa também se configura como variável relevante na análise, uma vez que o aumento de agências e colaboradores tende a ampliar o consumo absoluto de água e energia, mesmo quando se alcançam ganhos relativos de eficiência. O entrevistado 07 aponta a necessidade de compreender esse fenômeno e definir métricas que reflitam adequadamente a realidade:

[...] como que eu vou fazer essa conta se a gente está em expansão, a gente tem obras de agências, lugares que agora foram construídos escritórios [...] a gente sabe que impacta e muito, né, numa conta de água, numa conta de luz [...] ter um aumento de colaboradores é muito bom, a gente tá crescendo, inicialmente colaborador também

vai impactar no consumo de água e de energia, né? Então assim, a gente vai ter que entender aí a forma de fazer esse cálculo, né? Ou, pelo menos assim, a gente já sabe que tem que registrar isso dessa forma também (ENTREVISTADO 07).

Acompanhar o processo de expansão da cooperativa e o impacto disso nos aspectos ESG é fundamental para a organização observar se esse crescimento está acontecendo de forma alinhada aos preceitos de sustentabilidade preconizados. Os indicadores podem ser compreendidos como instrumentos de mensuração, de natureza quantitativa, qualitativa ou descritiva, que possibilitam a obtenção de informações sobre fenômenos complexos, de modo acessível e interpretável (ISO, 2018). Segundo a ISO (2010), esses instrumentos cumprem três funções essenciais: quantificar, simplificar e comunicar determinados aspectos da realidade. Quando submetidos a processos periódicos de avaliação e monitoramento, os indicadores permitem identificar tendências e transformações relacionadas ao fenômeno analisado (ISO, 2010). Logo, a definição de indicadores adequados é fundamental para a gestão responsável do projeto de expansão da cooperativa.

Além da necessidade de aprimoramento de alguns indicadores, foi relatado que a inexistência de ferramentas tecnológicas adequadas limita a agilidade e a confiabilidade das informações. A mensuração das práticas ESG ainda é feita, em grande parte, de forma manual, com o uso de planilhas de *Excel*, o que aumenta o risco de inconsistências e retrabalhos. Esse obstáculo é enfatizado pelo entrevistado 06, que ressalta que a adoção de um sistema poderia facilitar o trabalho e gerar mais confiabilidade dos dados: “Então a gente tem feito um esforço muito grande dentro da nossa área de relacionamento para poder agora medir tudo isso, mas é tudo na ponta da faca, né? É tudo planilha de Excel, a gente não tem um sistema que facilita” (Entrevistado 06).

Silva (2021) ressalta a importância de adotar soluções tecnológicas, como *softwares* de gestão de sustentabilidade, que possibilitem o acompanhamento e a divulgação do desempenho ESG, bem como destaca a relevância de estabelecer parcerias e colaborações estratégicas, capazes de viabilizar o compartilhamento de custos, experiências e conhecimentos. Isso porque a implementação de um *software* pode acarretar em custos, sendo a necessidade de investimento de tempo e recursos financeiros um desafio recorrente nas empresas durante a implementação das práticas ESG (Rodrigues, 2022).

Além das limitações operacionais, a sobrecarga de iniciativas e a dificuldade de acompanhamento contínuo das metas configuram desafios adicionais. O excesso de ações planejadas, aliado à ausência de uma base histórica consolidada, dificultou o monitoramento. Essa percepção é ressaltada pelo entrevistado 09, que aponta a necessidade de priorização e

foco em métricas mais viáveis, bem como um acompanhamento mais próximo para que as ações sejam realizadas no prazo:

A gente quis fazer coisa demais também [...] então talvez a gente enxugue para que a gente cumpra 100% algumas métricas [...] eu queria economizar tantos por cento de energia, mas eu não tinha concentrado ainda todas as informações [...] e realmente esse acompanhamento vai ter que ser muito próximo esse ano, senão a galera não cumpre dentro do prazo (ENTREVISTADO 09).

As dificuldades de mensuração, especialmente no que diz respeito à construção de indicadores mais consistentes e alinhados aos objetivos da agenda ESG, também refletem tensões entre práticas externas demandadas por instituições reguladoras e o modo como as cooperativas compreendem sua própria identidade. A dificuldade em mensurar com rigor aspectos como alcance das iniciativas, impactos sociais ou engajamento dos colaboradores pode ser vista como uma limitação técnica, mas também como uma expressão das tensões entre a lógica cooperativista, baseada na solidariedade, participação e intercooperação, e as exigências institucionais externas de padronização e comprovação de resultados.

Essas contradições podem ser interpretadas à luz do conceito de *decoupling*, proposto por Meyer e Rowan (1977), segundo o qual as organizações tendem a adotar formalmente determinadas estruturas, políticas ou práticas para atender às expectativas externas de legitimidade, sem que essas mudanças necessariamente se traduzam em transformações efetivas no cotidiano organizacional. Tal fenômeno pode ocorrer quando a implementação de práticas e indicadores ESG é conduzida de forma predominantemente formal, visando responder a demandas regulatórias ou a pressões isomórficas, mas sem que haja, de fato, uma incorporação profunda desses princípios na cultura e nas rotinas operacionais da cooperativa. Assim, relatórios, planos de ação e indicadores podem cumprir um papel simbólico de conformidade institucional, enquanto as práticas concretas permanecem fortemente orientadas por lógicas locais, culturais e históricas, próprias do cooperativismo.

No caso da Cresol Minas Gerais, observa-se que parte das iniciativas ESG ainda se encontra em fase de estruturação, e muitos dos registros ou indicadores foram introduzidos mais como requisito para sua comprovação do que como resultado de um processo orgânico de internalização dos processos sistemáticos para mensuração. Um exemplo, como já mencionado, é o caso de se estabelecer como indicador “número de participantes” para o programa de capacitação para ingresso no mercado de trabalho, antes mesmo da utilização de lista de presença ser incorporada no processo. Outro exemplo, é o indicador “Percentual de satisfação dos participantes através da realização de pesquisa de satisfação”, em que o entrevistado 07 revela que não se atentaram para realizar uma pesquisa de satisfação na realização dos eventos

empresariais: “O número de pessoas impactadas rolou, né? Mas essa pesquisa de satisfação não aconteceu, né? A gente não se atentou a isso na hora que iniciou, né? Uma forma de realizar isso.” (Entrevistado 07).

Esse descompasso entre o discurso formal e a operação evidencia um tipo de dissociação, em que há a adoção de instrumentos e linguagem alinhados às exigências externas, como indicadores de desempenho, mas sua aplicação ainda carece de coerência com as práticas locais e com a lógica participativa do modelo cooperativo. Conforme apontam Boxenbaum e Jonsson (2008), o *decoupling* pode ser compreendido como uma estratégia organizacional que permite equilibrar a busca por legitimidade externa e a preservação das práticas internas, constituindo, portanto, uma resposta adaptativa às múltiplas pressões institucionais às quais as cooperativas estão submetidas.

Embora sejam identificadas essas dificuldades no primeiro ano de implementação, os entrevistados reconhecem que o momento oferece uma oportunidade de aprofundamento no diagnóstico das práticas já existentes, com vistas a aperfeiçoar e consolidar os processos e métricas relativos à agenda, como destaca o entrevistado 08: “Acho que o principal é que a gente tem esse convite agora, que vai estar estudando, vai estar olhando mais a fundo as ações [...] a cooperativa tem essa essência de ESG. Então, a ideia agora é de aprimorar, organizar e ampliar” (Entrevistado 08).

Essa transição de um modelo espontâneo para uma gestão estratégica e estruturada de ESG reforça o compromisso institucional com a transparência e a responsabilidade socioambiental, aspectos fundamentais para a legitimidade organizacional em um campo competitivo (Serafeim, 2022). No contexto da agenda ESG, a confiabilidade das informações depende diretamente da qualidade dos dados utilizados, o que envolve atributos como atualidade, precisão, relevância e integridade (AN, 2023). Assim, aprimorar os mecanismos de mensuração e gestão de indicadores favorece a transparência e a tomada de decisão, bem como reforça o comprometimento da cooperativa com uma atuação responsável e alinhada às expectativas de sustentabilidade que permeiam o setor financeiro.

#### **4.3.2 Especificidades das Agências**

Outro desafio enfrentado pela Cresol Minas Gerais está relacionado à heterogeneidade entre as agências que compõem a cooperativa. Algumas iniciativas do Plano de Ação ESG são comuns a todas as unidades, mas outras variam em sua execução, dependendo das condições locais, do perfil dos associados e da capacidade operacional de cada agência. Esse ponto é evidenciado pelo entrevistado: “Tem algumas coisas que são um pouco comum, mas outras

realmente muda de agência para agência, nem todas as agências executa todos os programas (Entrevistado 06)”.

Esse cenário demonstra que, embora o planejamento seja elaborado de forma centralizada em nível administrativo geral, sua implementação sofre adaptações, revelando a necessidade de maior alinhamento entre diretrizes da sede e a realidade específica de cada território, conforme destaca o entrevistado 05:

[...] pensar um pouquinho melhor na questão aí das nossas agências, né? Como estão divididas, existem mais de 20 agências dentro do Estado de Minas, então assim, às vezes a gente planeja, né? Coloca algum plano de ação que a gente sabe que funciona melhor aqui dentro do administrativo [...] e aí às vezes a gente tem um pouquinho de dificuldade quando a gente vai estender as ações assim para as agências, então é um desafio, algo que a gente tem para melhorar, eu acredito (ENTREVISTADO 05).

Esse processo evidencia uma tensão entre coerência sistêmica e adaptabilidade local. Esse dilema é abordado por autores como Ansari, Fiss e Zajac (2010), que discutem a “interpretação” e a “implementação” de práticas globais. Eles argumentam que, para uma prática ser legitimada, ela não pode ser simplesmente imposta, deve haver espaço para que as unidades periféricas se adaptem ao seu contexto, um processo que eles chamam de “tradução” (*translation*). No caso da Cresol, o Plano de Ação ESG central é “traduzido” para as agências de acordo com suas realidades específicas.

Para que uma prática ESG gere legitimidade institucional, ela deve ser reconhecida como apropriada tanto pela governança central quanto pelas realidades locais. Esse alinhamento é crucial para o sucesso. Em organizações descentralizadas, a implementação do ESG exige um modelo de governança híbrido, em que existe um centro forte que define a estratégia, os padrões e a métrica, mas que concede autonomia para a execução local, desde que alinhada aos princípios centrais (Eccles; Klimenko, 2019).

Nesse sentido, a Cresol Minas Gerais realiza um importante movimento ao respeitar a especificidade das agências sem perder a articulação com diretrizes amplas. Essa abordagem se assemelha ao conceito de “glocalização” aplicado à sustentabilidade corporativa, onde estratégias globais são conscientemente adaptadas para engajar com condições locais (Marano; Kostova, 2016). Isso reforça a identidade cooperativista como algo que é construído a partir da integração entre práticas de sustentabilidade e as características concretas de cada comunidade atendida.

### **4.3.3 Aculturação Organizacional**

O processo de aculturação organizacional em torno das práticas ESG também se apresenta como um dos desafios centrais enfrentados pela cooperativa. A transição e definição

de algumas ações exigiram mudanças de hábito, como a separação de resíduos e a eliminação dos copos descartáveis, práticas que geraram desconforto inicialmente, mas foram incorporadas no cotidiano da cooperativa, como observa o entrevistado 05:

[...] a questão da coleta seletiva aqui dentro, né? A gente tinha um coletor para tudo. Então a gente teve que tirar os coletores e fazer a separação, e aí a galera teve que acostumar. Então no começo tinha que olhar isso, se tá descartando direitinho no coletor certo, né? A questão quando tirou os copos descartáveis, né? Gera um desconforto, né? Ah, cadê o copo que tava aqui, tem que lavar minha xícara. Não sei cadê minha xícara, né? Então essas adaptações, sabe, e que eu acho que tiveram que acontecer (ENTREVISTADO 05).

O engajamento dos cooperados e colaboradores também foi um ponto de atenção. Enquanto alguns participam ativamente das iniciativas socioambientais, outros demonstram foco exclusivo em resultados econômicos. A adoção de práticas como a reciclagem de papel e o uso de etanol na frota corporativa, por exemplo, tem avançado, mas a resistência de parte da equipe ainda é um desafio, conforme expõe o entrevistado 03:

[...] apesar da gente ser receptivo, saber da importância, você tomar as primeiras ações nas primeiras atitudes é o primeiro desafio que você tem, né? Então você faz assim, olha, nós vamos abastecer toda a frota de veículo agora no álcool, né, então nós temos 21 municípios diferentes, então todo mundo vai adotar essa prática. No início você tem que brigar com a turma, que nem todo mundo lembra de fazer, outros esquece, outros porque não quer mesmo, né? Então precisa ter a gente aqui tá, no meu setor, é tipo assim, é ter um pulso firme no sentido de falar, agora nós vamos abastecer todo mundo no álcool e se abastecer na gasolina, você vai ser penalizado, né? Então, assim, não pense que o pessoal, todo mundo adota de bom humor todas as ações, né, então você tem que gerar consciência, e aqueles que tem resistência é um grande desafio (ENTREVISTADO 03).

A implementação de uma cultura de sustentabilidade esbarra em resistências relacionadas a valores, crenças e interesses consolidados nas organizações. Muitas vezes, há um conflito entre a lógica de curto prazo, focada em resultados financeiros imediatos, e a lógica de longo prazo, inerente à sustentabilidade. Superar essa resistência exige um trabalho contínuo de comunicação, capacitação e, principalmente, de demonstração de valor (Tachizawa; Andrade, 2019).

Nesse cenário, a comunicação interna desponta como elemento estratégico para o fortalecimento do acultramento. Embora a instituição já possua um histórico de ações alinhadas aos princípios socioambientais, o processo de formalização e divulgação dessas iniciativas ainda está em fase inicial. A expansão da cooperativa, somada à alta rotatividade de pessoal, reforça a necessidade de processos de comunicação consistentes, capazes de transmitir valores e alinhar práticas. Em 2024, com um número aproximado de 79 novas contratações, tornou-se evidente a urgência de estruturar mecanismos contínuos de socialização

organizacional que reforcem a importância do ESG para a cooperativa, como destaca o entrevistado 01:

Eu acho que essa parte de comunicação nossa precisa melhorar muito [...] e primeiro a comunicação tem que ser interna, né? Com a nossa equipe [...] eu acho que é muito importante a gente conseguir comunicar internamente, com o nosso funcionário. Para você ter noção, em 2024, nós contratamos 79, e nós estamos com quadro de 270, 269, entrou 79. Às vezes tem uma rotatividade de pessoas, que sai, que entra, mas a gente tá expandindo também muito, sabe? E então você constantemente precisa fazer essa comunicação para a gente conseguir manter futuramente (ENTREVISTADO 01).

A elaboração de uma estratégia de comunicação clara e consistente é essencial para potencializar os resultados das práticas ESG. Com a expansão e alta rotatividade da organização, faz-se necessário implementar processos para compartilhamento das informações com frequência adequada. Além disso, a utilização de múltiplos canais de comunicação, como relatórios institucionais, redes sociais e eventos corporativos, pode favorecer a divulgação das iniciativas desenvolvidas, assegurando que a mensagem transmitida permaneça coerente com a visão organizacional e os objetivos estratégicos da instituição (Rodrigues, 2022).

Outro aspecto destacado pelas entrevistas é a necessidade de ampliar a integração entre os diferentes setores internos da cooperativa. Algumas áreas estão mais afastadas da linha de frente das ações ESG, sendo importante haver maior engajamento e articulação com os responsáveis diretos pelo tema. Essa aproximação é vista como fundamental para fortalecer a troca de informações e ampliar a participação no processo de implementação, conforme destaca o entrevistado 04: “A gente precisa se engajar um pouco mais com ele, estar participando mais com ele, para a gente ter mais informações [...] acredito que com o tempo a gente vai estar acertando mais isso e vai estar crescendo nessa parte” (Entrevistado 04).

Dessa forma, os desafios relacionados ao acultramento organizacional evidenciam que a incorporação da agenda ESG na Cresol Minas Gerais é um processo gradual e contínuo, exigindo aprendizado, adaptação e engajamento de todos os níveis da cooperativa. Santos (2021) destaca a importância de investir em capacitações e *workshops* voltados a colaboradores e lideranças, como forma de estimular a conscientização e a adesão às transformações culturais requeridas. O autor também enfatiza a necessidade de engajar gestores de diferentes áreas na elaboração e implementação dos planos de ação, de modo a assegurar coerência, alinhamento e comprometimento organizacional.

A necessidade de sensibilizar colaboradores, uniformizar procedimentos, fortalecer a comunicação interna e promover a troca de experiências entre agências e setores reforça que o sucesso das iniciativas depende da construção coletiva de uma cultura organizacional alinhada às práticas ESG. Para Barbieri e Cajazeira (2021), o grande desafio para as empresas não está

na formulação de políticas de sustentabilidade, mas na sua internalização na cultura organizacional. Segundo esses autores, é necessário que os valores de responsabilidade social e ambiental permeiem todos os níveis hierárquicos e departamentos, deixando de ser uma atribuição de um setor específico e passando a ser o modo como a organização opera.

Nesse sentido, observa-se a necessidade de fortalecimento do protagonismo do Comitê ESG de modo que ele seja mais atuante na cultura da organização. Embora a sua criação represente um marco de mobilização organizacional, o entrevistado 06 destaca a importância de ampliar sua capacitação e seu poder de atuação estratégica:

Eu acho que primeiro o Comitê ele precisa se empoderar um pouco mais, né? Eu ainda acho o nosso Comitê um pouco tímido, mas é normal, né? Então a gente precisa capacitar melhor ainda o nosso Comitê, é necessário, né, a gente poder fazer isso, trazer isso para dentro da cultura da organização, a gente precisa continuar fazendo isso. ESG não é só um período que a gente discute, ele precisa estar dentro da cultura da organização, então a gente precisa fazer isso constantemente (ENTREVISTADO 06).

O avanço do ESG depende de sua consolidação como agenda institucionalizada, inserida de forma permanente na cultura organizacional, e não apenas como um conjunto de ações pontuais. A sua efetiva incorporação exige um processo institucional de transformação organizacional. Esse processo vai além da implementação de políticas e requer uma reestruturação dos esquemas interpretativos e das rotinas que definem “como as coisas são feitas” na organização. Conforme destaca Machado-da-Silva *et al.* (2010), as instituições não são apenas restritivas, mas também constitutivas, formando a identidade e a lógica de ação dos atores.

A liderança assume um papel fundamental no processo de aculturação para a sustentabilidade. Líderes atuam como agentes de mudança, legitimando novos valores e práticas. No entanto, é crucial que esse comprometimento não se restrinja ao alto escalão, mas seja disseminado entre as lideranças médias, que são as pontes para a operacionalização da cultura nas rotinas do dia a dia (Fischer; Albuquerque, 2020). Essa perspectiva reforça a importância do Comitê ESG e o poder de atuação dos seus membros, visto que eles são colaboradores de diferentes áreas e podem disseminar e reforçar em seus setores sobre as diretrizes ESG adotadas pela cooperativa.

A comunicação interna estratégica, a promoção de aprendizagem coletiva e a busca por maior integração entre setores também funcionam como estratégias para a institucionalização, facilitando a circulação de significados e a construção de um consenso em torno dos valores do ESG. Kunsch e Oliveira (2018) afirmam que a comunicação, neste cenário, deixa de ser apenas

transmissão de informação e assume um papel de mediadora de sentidos, essencial para a formação de uma cultura organizacional alinhada à sustentabilidade.

Da mesma forma, a percepção da necessidade de capacitar melhor o Comitê aponta para a consciência de que a tradução bem-sucedida depende de agentes institucionais capacitados. Estes agentes são atores-chave que, dotados de recursos e legitimidade, atuam como empreendedores institucionais, mobilizando esforços e convencendo outros membros a aderirem a novas práticas (Cavedon; Mazzilli, 2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo compreender o processo de integração da agenda ESG na Cresol Minas Gerais, à luz da teoria institucional e da identidade cooperativista, evidenciando como pressões externas, diretrizes sistêmicas e elementos identitários do modelo de negócio cooperativo se articulam na consolidação desse movimento. A análise realizada permitiu constatar que a incorporação do ESG não se deu como um processo espontâneo, mas como resposta a um conjunto de pressões coercitivas e normativas oriundas principalmente do Sistema Financeiro Nacional e das diretrizes formuladas pela Cresol Confederação e potencializada pelo fato de muitas práticas já serem executadas pela cooperativa.

Observou-se que a institucionalização da agenda ESG foi profundamente influenciada pela Resolução CMN nº 4.945/2021 e pela adesão do Sistema Cresol ao Pacto Global. Esses movimentos revelam que as pressões regulatórias externas e tendências globais relacionadas à sustentabilidade são filtradas e reforçadas pela própria estrutura sistêmica. A Confederação tem uma atuação fundamental neste processo, interpretando as demandas externas e traduzindo-as em diretrizes e políticas específicas, que atuam como um mecanismo de pressão coercitiva interna sobre as cooperativas singulares. Dessa forma, a Cresol Minas Gerais adota práticas e padrões legitimados pelo Sistema Cresol, buscando alinhar-se às expectativas institucionais e fortalecer sua legitimidade no campo do cooperativismo de crédito.

Contudo, interpretar esse processo exclusivamente como uma resposta a pressões externas seria insuficiente. Ao compreender a operacionalização do ESG, torna-se evidente que muitas ações já estavam consolidadas na cooperativa antes mesmo da formalização da agenda. A adesão da Cresol Minas Gerais como uma das cooperativas piloto com comitê ESG do Sistema Cresol foi motivada pelo fato dela já possuir diversas ações alinhadas às diretrizes ESG e já executar a maioria dos projetos de relacionamento propostos pela Confederação, o que demonstra estar mais preparada para implementação da agenda de forma sistemática. Logo, a estruturação do Comitê possibilitou organizar, medir e comunicar essas práticas, conforme parâmetros do Cresol Instituto, conferindo maior visibilidade e confiança diante seus *stakeholders*.

As práticas ambientais da Cresol Minas Gerais, especialmente aquelas relacionadas às finanças sustentáveis, evidenciam a sua relevância como cooperativa de crédito ao atuar, por exemplo, como agente de transformação local, canalizando recursos para energia solar e agricultura orgânica com condições diferenciadas. Esta atuação é uma materialização clara da identidade cooperativista, pois fomenta um desenvolvimento territorial que equilibra viabilidade econômica e impacto socioambiental positivo, estando intrinsecamente relacionada

ao princípio de compromisso com a comunidade. Ao mesmo tempo, a adoção de critérios rígidos de análise de crédito garante que os financiamentos sejam destinados a atividades que não causam danos ambientais ou sociais, bem como revela um forte isomorfismo coercitivo, no qual a cooperativa internaliza e reproduz exigências regulatórias e padrões do sistema financeiro para garantir sua legitimidade e permanência no mercado.

A atuação da Cresol Minas Gerais demonstra uma combinação entre princípios cooperativistas e demandas contemporâneas de sustentabilidade. Suas práticas ambientais e sociais, como educação financeira, incentivo ao empreendedorismo, investimento em projetos ambientais, capacitação de mulheres, campanhas de saúde e parcerias com outras cooperativas, materializam concretamente os princípios de “compromisso com a comunidade”, “educação, formação e informação” e “intercooperação”. Estes são alguns exemplos que revelam a expressão de uma identidade organizacional cuja relevância estratégica reside justamente em integrar propósito social e ambiental à operação.

No eixo de governança, foram estabelecidas práticas concernentes à governança cooperativa, com viés de refletir e fortalecer principalmente o princípio de “gestão democrática” através da realização das assembleias participativas, grupos de embaixadores e capacitação de conselheiros. Além disso, ao institucionalizar a representatividade feminina no conselho e capacitar suas lideranças em ESG, a Cresol fortalece a transparência e a participação, bem como sinaliza conformidade com expectativas externas de boa governança corporativa.

As práticas analisadas revelam que a Cresol Minas Gerais já possuía uma base voltada à sustentabilidade, coerente com seu compromisso territorial e com a lógica de desenvolvimento local. Assim, essa pesquisa contribui para demonstrar que cooperativas que operam conforme os princípios do modelo cooperativo podem apresentar uma forte aderência às diretrizes ESG, mesmo antes de sua formalização.

Nesse sentido, as cooperativas revelam-se como potenciais agentes estratégicos no avanço dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A literatura destaca que organizações orientadas por valores comunitários e democráticos possuem elevado potencial para promover justiça social, inclusão econômica e preservação ambiental, pilares centrais da Agenda 2030 (Alarcón, 2022). A Cresol Minas Gerais exemplifica esse papel ao canalizar recursos financeiros para atividades sustentáveis, apoiar grupos vulneráveis e fomentar iniciativas de educação e participação social, contribuindo para ODS como erradicação da pobreza (ODS 1), energia limpa (ODS 7), trabalho decente (ODS 8), redução das desigualdades (ODS 10), igualdade de gênero (ODS 5) e ação climática (ODS 13). Assim, os resultados reforçam que o cooperativismo, quando praticado de forma efetiva, oferece um campo

privilegiado para a materialização dos princípios ESG e para a promoção do desenvolvimento sustentável.

Apesar de seu potencial, as cooperativas também enfrentam desafios relevantes. No caso analisado foram identificados entraves relacionados à mensuração de impactos, às especificidades das agências e ao acultramento organizacional, mostrando que a institucionalização do ESG exige mudanças na construção de significados compartilhados e na estruturação de mecanismos de gestão e comunicação. Tais desafios não diminuem a relevância das estratégias adotadas, mas indicam a necessidade de aprimoramento e melhoria contínua dos processos.

A integração da agenda ESG na cooperativa revela um processo de amadurecimento institucional, caracterizado pela transição de um modelo de ações socioambientais inerentes ao seu modelo de negócio para uma abordagem mais estratégica, estruturada e orientada à gestão por resultados. A adoção de práticas de sustentabilidade corporativa, alinhada aos valores e princípios cooperativistas, contribui para reforçar a legitimidade institucional e fortalecer os vínculos identitários da organização. Esse movimento reflete a busca por legitimidade organizacional, tanto frente ao mercado financeiro quanto ao campo organizacional mais amplo em que a cooperativa está inserida.

Essa questão desperta para outra contribuição da pesquisa, que revela a importância do alinhamento entre identidade cooperativista e agenda ESG como elemento estratégico. As cooperativas possuem um modelo singular, distinto das empresas de capital, que lhes confere um potencial próprio: sua governança democrática, sua lógica de distribuição equitativa de resultados e sua forte vinculação territorial são elementos que podem impulsionar a agenda ESG para além do cumprimento regulatório. A identidade cooperativista pode e deve ser um motor interno para que as cooperativas avancem com o ESG, permitindo que essas organizações utilizem essa agenda como estratégia para comunicar seu propósito organizacional, destacando-se em um cenário global cada vez mais orientado à responsabilidade socioambiental.

Assim, conclui-se que compreender a integração da agenda ESG à luz da teoria institucional e da identidade cooperativista permite interpretar o fenômeno de maneira abrangente, revelando tanto a influência das estruturas externas quanto a força dos valores internos na consolidação de práticas sustentáveis. O caso analisado demonstra que o cooperativismo possui capacidade diferenciada para contribuir com o desenvolvimento sustentável e para exercer papel central no avanço da Agenda 2030, desde que seus princípios sejam praticados de forma estratégica e continuamente aprimorada.

Como limitação do presente trabalho, tem-se o fato de que a pesquisa se concentra em um estudo de caso único, o que, embora permita uma análise profunda e contextualizada, limita a generalização dos resultados para outras realidades do setor. As conclusões refletem a trajetória e o contexto específicos de uma cooperativa singular dentro de um sistema cooperativo de crédito. Outras organizações desse setor, com diferentes trajetórias, estágios de maturidade em ESG e em outros contextos regionais, podem apresentar dinâmicas distintas. Ademais, a pesquisa baseou-se em informações coletadas em entrevistas, que, mesmo cruzadas com análise documental, podem incorporar vieses subjetivos. Pesquisas futuras poderiam superar estas limitações mediante estudos comparativos entre múltiplas cooperativas ou a aplicação de métodos quantitativos que permitam testar e generalizar as relações aqui identificadas.

## 6 REFERÊNCIAS

- ABRANTES, J. Associativismo e cooperativismo: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.
- ALARCÓN, M. A. et al. Characterization of the UNTFSSSE knowledge hub. [S. l.]: UN Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy, 2022. Disponível em: <https://knowledgehub.unsse.org/knowledge-hub/characterization-of-the-knowledge-hub/>. Acesso em: 22 nov. 2025.
- ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Guidance Notes on the Cooperative Principles. [Bruxelas]: ACI, 2015. Disponível em: <https://ica.coop/sites/default/files/2021-11/ICA%20Guidance%20Notes%20EN.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2024.
- ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. The Blueprint for a Cooperative Decade. [S. l.]: ICA, 2017. Disponível em: <https://ccr.ica.coop/en/media/library/blueprint-cooperative-decade>. Acesso em: 18 nov. 2024.
- ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. 2025 Ano Internacional das Cooperativas. 2023. Disponível em: <https://ica.coop/es/ano-internacional-cooperativas-onu-2025>. Acesso em: 29 maio 2025.
- ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Cooperativas – fatos e figuras. Bruxelas: ACI, 2024. Disponível em: <https://ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>. Acesso em: 29 maio 2025.
- ALVES JÚNIOR, A. *et al.* Cresol Minas Gerais: tecendo um sonho coletivo. Viçosa, MG: Cresol Instituto, 2021.
- AN, E. Accelerating sustainability through better reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 904-914, 2023.
- ANDRADE, M. F. S. Cooperativas sociais como possibilidade de trabalho e renda para o aluno com deficiência mental e sua família: uma revisão bibliográfica. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista) - Curso de Educação Profissional e Tecnológica Inclusiva, Instituto Federal de Educação Tecnológica de Mato Grosso, Cuiabá, 2009.
- ANSARI, S. M.; FISS, P. C.; ZAJAC, E. J. Made to fit: how practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 67-92, 2010.
- BCB - BANCO CENTRAL DO BRASIL. Governança cooperativa: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito. Brasília, DF: BCB, 2008. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov\\_coop/DiretrizesVersaoCompleta.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov_coop/DiretrizesVersaoCompleta.pdf). Acesso em: 3 maio 2024.
- BCB - BANCO CENTRAL DO BRASIL. Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo: dezembro de 2024. Brasília, DF: BCB, 2024a. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/Panorama\\_Cooperativas\\_SNCC\\_FINAL\\_dez2024.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/Panorama_Cooperativas_SNCC_FINAL_dez2024.pdf). Acesso em: 1 nov. 2025.

BCB - BANCO CENTRAL DO BRASIL. Sustentabilidade. Brasília, DF: BCB, 2024b. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sustentabilidade>. Acesso em: 19 abr. 2025.

BCB - BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de riscos e oportunidades sociais, ambientais e climáticas: 2025. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2025. v. 5. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorio-risco-opportunidade/Relatorio-Riscos-Oportunidades-Sociais\\_RIS\\_2025.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorio-risco-opportunidade/Relatorio-Riscos-Oportunidades-Sociais_RIS_2025.pdf). Acesso em: 24 out. 2025.

BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Financiando o desenvolvimento sustentável: o papel dos bancos de desenvolvimento. Blog do Desenvolvimento, 2022. Disponível em: <https://blogdodesenvolvimento.bndes.gov.br/categoria/economia-e-desenvolvimento/Financiando-o-desenvolvimento-sustentavel-O-papel-dos-bancos-de-desenvolvimento/>. Acesso em: 23 out, 2025.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. Gestão de empresas sustentáveis: conceitos, modelos e instrumentos. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. *Organization Studies*, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 93-117, 1997.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

BIALOSKORSKI NETO, S.; ZYLBERRSZTAJN, D. Cooperativismo: Economia de Empresas e Estratégias. *PERSPECTIVA ECONOMICA*, São Leopoldo - RS, v. 29, n.84, p. 7-22, 1994.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 45, p. 119-138, 2007.

BIALOSKORSKI NETO, S. Economia e Gestão de Organizações Cooperativas. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012. v. 01. 231p.

BILLIET, A. *et al.* The resilience of the cooperative model: how do cooperatives deal with the COVID-19 crisis? *Strategic Change*, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 99-108, 2021.

BIRCHALL, J. The governance of large co-operative businesses. Manchester: Cooperative College, 2017.

BIRCHALL, J. The future of cooperative business: new ideas for a post-Covid world. *Journal of Co-operative Organization and Management*, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 1-10, 2020.

BOXENBAUM, E.; JONSSON, S. Isomorphism, diffusion and decoupling. In: GREENWOOD, R. *et al.* (ed.). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. London: SAGE Publications, 2008. p. 78-98.

BRASIL. Banco Central do Brasil. Resolução nº 140, de 15 de setembro de 2021. Dispõe sobre a criação da Seção 9 (Impedimentos Sociais, Ambientais e Climáticos) no Capítulo 2 (Condições Básicas) do Manual de Crédito Rural (MCR). Diário Oficial da União: Brasília, DF, 16 set. 2021d.

BRASIL. Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 31 dez. 1964.

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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 16 dez. 1971.

BRASIL. Conselho Monetário Nacional. Resolução nº 4.327, de 25 de abril de 2014. Dispõe sobre as diretrizes que deverão ser observadas no estabelecimento e na implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental - PRSA pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 abr. 2014.

BRASIL. Conselho Monetário Nacional. Resolução nº 4.557, de 23 de fevereiro de 2017. Dispõe sobre a estrutura de gerenciamento de riscos, a estrutura de gerenciamento de capital e a política de divulgação de informações. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 24 fev. 2017.

BRASIL. Conselho Monetário Nacional. Resolução nº 4.943, de 25 de março de 2021. Altera o MCR e estabelece a obrigatoriedade de constituição de provisões para riscos de mudanças climáticas. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 mar. 2021a.

BRASIL. Conselho Monetário Nacional. Resolução nº 4.944, de 25 de março de 2021. Dispõe sobre a política de responsabilidade socioambiental e os requisitos para a sua implementação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 mar. 2021b.

BRASIL. Conselho Monetário Nacional. Resolução nº 4.945, de 15 de setembro de 2021. Dispõe sobre a Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSA) e sobre as ações com vistas à sua efetividade. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 16 set. 2021c.

BRASIL. Conselho Monetário Nacional. Resolução nº 5.193, de 19 de dezembro de 2024. Altera normas da Seção 9 (Impedimentos Sociais, Ambientais e Climáticos) do Capítulo 2 (Condições Básicas) do Manual de Crédito Rural (MCR). Diário Oficial da União: Brasília, DF, 20 dez. 2024.

BRAVO, O.; HERNÁNDEZ, D. Measuring organizational resilience: Tracing disruptive events facing unconventional oil and gas enterprise performance in the Americas. *Energy Research & Social Science*, v. 80, 102187, 2021.

CAMARGO, P. H.; GONÇALVES, M. L.; BARROS, J. R. Direcionadores de sustentabilidade e práticas ESG em cooperativas de crédito. *Revista de Estudos Cooperativos*, v. 15, n. 1, p. 211–230, jan./mar. 2024.

CARDOSO, F. Desenvolvimento sustentável e governança: perspectivas e impactos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2020.

CAVEDON, N. R.; MAZZILLI, C. S. Agentes de institucionalização e sua atuação em processos de mudança. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 9., Brasília, 2017.

CBI - CLIMATE BONDS INITIATIVE. Climate Bonds Taxonomy. [S. l.]: CBI, 2019.

Disponível em:

[https://www.climatebonds.net/files/files/CBI\\_Taxonomy\\_Tables\\_January\\_2019.pdf](https://www.climatebonds.net/files/files/CBI_Taxonomy_Tables_January_2019.pdf). Acesso em: 24 out. 2025.

CELESTINO, E. J. M.; PEREIRA, M. L.; CAMARA, R. P. B. Avaliação de práticas ESG em bancos listados na B3: verificação do efeito da composição do Conselho de Administração e características das companhias. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v. 22, e3380, 2023.

CHADDAD, F. R. Cooperative organizations: principles, structure, and governance. Journal of Rural Cooperation, [S. l.], v. 48, n. 1, p. 21-34, 2020.

CHIARAMONTE, L. et al. Do ESG strategies enhance bank stability during financial turmoil? Evidence from Europe. The European Journal of Finance, [S. l.], v. 28, n. 12, p. 1173-1211, 2022.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Nosso futuro comum. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CONFEBRAS - CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO. No BureauCoop - Painel de Dados do Cooperativismo Financeiro. Brasília, DF: CONFEBRAS, 2023. Disponível em: <https://bureau.coop.br/>. Acesso em: 15 maio 2024.

CRESOL. Acesso ao crédito rural sustentável: desafios e oportunidades. Curitiba: Cresol, 2023a. Disponível em: <https://www.cresol.com.br/publicacoes>. Acesso em: 22 ago. 2025.

CRESOL. Política de Responsabilidade Social Ambiental e Climática da Cresol. v.3, 2023b.

CRESOL. Relatório de Assembleia. 2025a. Disponível em: <https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2025/03/1095-Minas-1.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2025.

CRESOL. Institucional. 2025b. Disponível em: <https://cresol.com.br/institucional/>. Acesso em: 18 ago. 2025.

CRESOL. Área de atuação Cresol Baser. 2025c. Disponível em: <https://cresol.com.br/baser/>. Acesso em: 18 ago. 2025.

CRESOL. Sustentabilidade. 2025d. Disponível em: <https://cresol.com.br/sustentabilidade/>. Acesso em: 17 set. 2025.

CRESOL INSTITUTO. Política de Sustentabilidade do Sistema Cresol. v.1, 2024a.

Disponível em: <https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2024/11/Politica-de-Sustentabilidade-do-Sistema-Cresol-VF-1.0-PUBLICO-1.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CRESOL INSTITUTO. Relatório de Sustentabilidade 2022. v.1. 2023. Disponível em: <https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2023/06/Relatorio-Sustentabilidade-Cresol-2022.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2024.

CRESOL INSTITUTO. Relatório de Sustentabilidade 2023. v.1. 2024b. Disponível em: <https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2024/06/Relatorio-GRI-Cresol-Versao-final.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2024.

CRESOL INSTITUTO. Relatório de Sustentabilidade 2024. v.1, 2025. Disponível em: <https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2025/04/Diagramacao-2025-completa-compactado-1.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2025.

CRESOL MINAS GERAIS. Regulamento Comitê ESG. v.1, 2023.

CRESOL MINAS GERAIS. Cooperativa de Crédito e Investimento com Interação Solidária de Minas Gerais – Cresol Minas Gerais. Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2023 e relatório do auditor independente. 2024a. Disponível em: [https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2024/04/1095\\_Minhas\\_Gerais\\_Demonstracao\\_Financeira-31.12.2023.pdf](https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2024/04/1095_Minhas_Gerais_Demonstracao_Financeira-31.12.2023.pdf). Acesso em: 16 out. 2024.

CRESOL MINAS GERAIS. Ata Nº 01/2024 da Reunião do Comitê ESG da Cooperativa de Crédito e Investimento com Interação Solidária de Minas Gerais - Cresol Minas Gerais. 2024b.

CRESOL MINAS GERAIS. Ata Nº 02/2024 da Reunião do Comitê ESG da Cooperativa de Crédito e Investimento com Interação Solidária de Minas Gerais - Cresol Minas Gerais. 2024c.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CRUZ, L. B.; ALVES, M. A.; DELBRIDGE, R. A tradução de práticas de gestão: uma análise a partir da circulação internacional de ideias. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 21, n. 3, p. 1-20, 2017.

CRÚZIO, H. O. Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CZARNIAWSKA, B.; SEVÓN, G. *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter, 1996.

DACIN, M. T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W. R. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 1-43, 2002.

DALCERO, K. *et al.* Práticas environmental, social and governance (ESG) e resiliência organizacional em cooperativas de crédito. *Revista Alcance*, Itajaí, v. 30, n. 2, p. 13-27, 2023.

DEEPHOUSE, D. L. *et al.* Organizational legitimacy: six key questions. In: GREENWOOD, R. *et al.* (ed.). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. 2. ed. London: SAGE Publications, 2017. p. 27-52.

- DIAS, F. S. Roteiro ESG: proposta conceitual a partir da experiência de empresas de referência no Brasil. Ouro Preto: Universidade Federal de Ouro Preto, 2022. (Dissertação de mestrado profissional).
- DIEZ, E. B.; SOTORRÍO, L. L. O efeito mediador da transparência na relação entre responsabilidade social corporativa e reputação corporativa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 5-21, jan./mar. 2018.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, [S. l.], v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. (Org.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, [S. l.], v. 60, n. 11, p. 2835-2857, 2014.
- ECCLES, R. G.; KLIMENKO, S. The investor revolution: shareholders leading on sustainability. *Harvard Business Review*, [S. l.], v. 97, n. 3, p. 106-116, 2019.
- FEBRABAN - FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCO. *Taxonomia Verde*. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3292/1103/pt-br/taxonomia-verde>. Acesso em: 24 out. 2025.
- FERNANDEZ-GUADAÑO, J.; LOPEZ-MILLAN, M.; SARRIA-PEDROZA, J. Cooperative entrepreneurship model for sustainable development. *Sustainability*, [S. l.], v. 12, n. 13, p. 5462, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12135462>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/13/5462>. Acesso em: 12 out. 2023.
- FILIPPI, M. Reinforcing sustainable supply chains: lessons from French agricultural cooperatives. In: *INTERNATIONAL FOOD AND AGRIBUSINESS MANAGEMENT REVIEW*, [S. l.]: IFAMA, 2018. p. 1-15.
- FISCHER, R. M.; ALBUQUERQUE, L. G. Sustentabilidade e gestão de pessoas: evidências na realidade empresarial brasileira. In: FISCHER, R. M. (Org.). *Sustentabilidade: estratégias para o século XXI*. São Paulo: Manole, 2020. p. 145-168.
- FRANÇA FILHO, G. C. A utopia possível: um estudo sobre a identidade cooperativa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1035-1057, 2006.
- FRANTZ, W.; SCHÖNARDIE, P. A. Educação em práticas cooperativas. *Revista de Educação Popular*, Uberlândia, v. 15, n. 2, p. 19-34, 2016.
- FRIEDE, G.; BUSCH, T.; BASSEN, A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, [S. l.], v. 5, n. 4, p. 210-233, 2015.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking Financial Times 2023: FDC entre as melhores escolas de negócios do mundo*. 2023. Disponível em: <https://sejarelevante.fdc.org.br/ranking-ft/>. Acesso em: 17 set. 2025.

GIBSON, R.; KRUEGER, P. The sustainability footprint of institutional investors. *Journal of Financial Economics*, [S. l.], v. 142, n. 2, p. 570-597, 2021.

GILLAN, S. L.; KOCH, A.; STARKS, L. T. Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, [S. l.], v. 66, 2021.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2016). Consolidated set of GRI sustainability reporting standards 2016. Amsterdam: GRI, 2016. Disponível em: <https://www.globalreporting.org>. Acesso em: 19 nov. 2024.

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

GREENWOOD, R. *et al.* Introduction. In: GREENWOOD, R. *et al.* (ed.). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: SAGE Publications, 2008. p. 1-46.

GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; FREZATTI, F. Aplicação do modelo de Burns e Scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 15, n. 44, p. 45-62, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/cp7gBf3PyqcfXGYJmZnZ99x/?lang=pt>. Acesso em: 13 out. 2025.

HISSA, E. R. O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e o desenvolvimento rural sustentável. Brasília: Ipea, 2020.

HSIEH, H.-F.; SHANNON, S. E. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, [S. l.], v. 15, n. 9, p. 1277-1288, 2005.

HODGSON, G. M. *Hidden persuaders: institutions and choice in economic theory*. Hatfield: University of Hertfordshire, 2000. 28 p. (Aula inaugural proferida em 16 de março de 2000).

HOFMAN, P. S.; NEWMAN, A. The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity. *Journal of Business Ethics*, [S. l.], v. 112, n. 2, p. 283-294, 2013.

HOWARD-GRENVILLE, J. The persistence of flexible organizational routines: the role of agency and organizational context. *Organization Science*, [S. l.], v. 16, n. 6, p. 618-636, 2005.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Boas práticas para uma agenda ESG nas organizações. São Paulo: IBGC, 2022. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24587>. Acesso em: 15 nov. 2024.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 21929:2010 - Sustainability in building construction - Sustainability indicators. Geneva: ISO, 2010.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 37120:2018 - Sustainable development of communities - Indicators for city services and quality of life. Geneva: ISO, 2018.

IYER, B. Cooperatives and the sustainable development goals. In: MORSE, N. (ed.). *Waking the Asian Pacific co-operative potential*. [S. l.]: Academic Press, 2020. p. 69-79. DOI: 10.1016/b978-0-12-816666-6.00006-9. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780128166666000069>. Acesso em: 17 nov. 2024.

JENNINGS, P. D.; HOFFMAN, A. J. Institutional theory and the natural environment: building research through tensions and paradoxes. In: GREENWOOD, R. et al. (ed.). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. 2. ed. London: SAGE Publications, 2017. p. 759-782.

Jl, B. M. P.; SILVA, M. F. G. Uma avaliação crítica de ESG: conceito, evolução e prática. *FGV RIC - Revista de Iniciação Científica*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 1-15, 2023.

KING, B. G.; SOULE, S. A. Social movements as extra-institutional entrepreneurs: the effect of protests on stock price returns. *Administrative Science Quarterly*, [S. l.], v. 52, n. 3, p. 413-442, 2007.

KONDRA, A. Z.; HININGS, C. R. Organizational diversity and change in institutional theory. *Organization Studies*, [S. l.], v. 19, n. 5, p. 743-767, 1998.

KOSTOVA, T.; ZAHEER, S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 64-81, 1999.

KRUG, A. U. Cooperativismo, modelo de desenvolvimento sustentável: uma contribuição fundamentada nos princípios ESG para cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. 2023. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023.

KUMAR, K.; PRAKASH, A. Examination of sustainability reporting practices in Indian banking sector. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 1-16, 2019.

KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. A comunicação organizacional e a gestão da sustentabilidade nas empresas. *Organicom*, São Paulo, v. 15, n. 28, p. 44-59, 2018.

LIMA, T. C. A. *et al.* A institucionalização das práticas de responsabilidade social: um estudo da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, v. 9, n. 1, p. 79-95, 2011.

LYON, T. P.; MONTGOMERY, A. W. The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, [S. l.], v. 34, n. 1, p. 38-59, 2021.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 29-44, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 9, n. SPE1, p. 9-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. *et al.* Instituições, organizações e análise institucional: um diálogo com a teoria da estruturação. In: MACHADO-DA-SILVA, C. L. (Org.). Análise institucional e organizações: discussões e perspectivas no Brasil. São Paulo: RAE, 2010. p. 13-42.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de reestruturação. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 14, p. 140-164, set. 2010. Edição especial.

MARANO, V.; KOSTOVA, T. Unpacking the institutional complexity in adoption of CSR practices in multinational enterprises. *Journal of Management Studies*, [S. l.], v. 53, n. 1, p. 28-54, 2016.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, [S. l.], v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MISOCZKY, M. C. Fluxos transnacionais e a dinâmica do campo organizacional: por uma perspectiva política de análise institucional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 276-285, 2011.

MOLL, J.; BURNS, J.; MAJOR, M. J. Institutional theory. In: HOQUE, Z. (ed.). *Methodological issues in accounting research: theories, methods and issues*. London: Spiramus, 2006. p. 183-205.

MÜNKNER, H. H. *Governança em cooperativas: entre o ideal e a realidade*. Brasília: Organização das Cooperativas Brasileiras, 2001.

NAJJUMA, A.; LUBINGA, M.; SSEJJAACA, S. Institutional pressures and risk governance in financial institutions: evidence from Uganda. *Journal of Money and Business*, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 134-151, 2024.

NGFS - NETWORK FOR GREENING THE FINANCIAL SYSTEM. *The macroeconomic and financial stability impacts of climate change: research priorities*. Paris: NGFS, 2020. Disponível em: <https://www.ngfs.net/en/publications-and-statistics/publications/macro-economic-and-financial-stability-impacts-climate-change-research-priorities>. Acesso em: 24 out 2025.

NOGUEIRA, E. *et al.* O impacto ESG no desempenho das empresas listadas no índice Bovespa: uma dinâmica quanto ao seu valor agregado. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/9bbbf9d7-e2ca-4c66-ae69-a3bfc2e59abe>. Acesso: 23 maio 2024.

NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA JÚNIOR, O. D. P.; WANDER, A. E. Cooperativismo agroindustrial: diagnóstico atual da região centro-oeste brasileira. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, Santa Maria, v. 7, n. 13, p. 146-162, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043238585>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/38585>. Acesso em: 24 jan. 2025.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. As cooperativas de crédito no Brasil. Brasília, DF: OCB, 2019. Disponível em: <https://www.ocbmt.coop.br/noticias/as-cooperativas-de-credito-no-brasil/6431>. Acesso em: 15 abr. 2024.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Conheça nosso Coop. Brasília, DF: OCB, 2025a. Disponível em: <https://somos.coop.br/conheca-o-coop#historia>. Acesso em: 1 nov. 2025.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Anuário do Cooperativismo Brasileiro: ramo crédito. Brasília, DF: OCB, 2025b. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/anuario-ramos/credito>. Acesso em: 1 nov. 2025.

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. ESGCoop: soluções para cooperativas. Brasília, DF: OCB, 2025c. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/solucoes/esgcoop>. Acesso em: 22 nov. 2025.

OCB-ES - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS DO ESPÍRITO SANTO. Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC). Vitória: OCB-ES, 2025. Disponível em: <https://portal.ocbes.coop.br/pt/programasprojetos/programa-de-desenvolvimento-da-gestao-das-cooperativas-pdgc/>. Acesso em: 22 nov. 2025.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Cooperatives in social development: resolution adopted by the General Assembly. [S. l.]: ONU, 2009. (A/RES/64/136). Disponível em: <https://undocs.org/Home/Mobile?FinalSymbol=A%2FRES%2F64%2F136&Language=E&DeviceType=Desktop>. Acesso em: 3 nov. 2024.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Recomendação 193 sobre a promoção das cooperativas: guia de informações. Genebra: OIT, 2002. Disponível em: <https://www.ilo.org/publications/promoting-cooperatives-information-guide-ilo-recommendation-no-193>. Acesso em: 3 nov. 2024.

ORTIZ-DE-MANDOJANA, N.; BANSAL, P. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, [S. l.], v. 37, n. 8, p. 1615-1631, 2016.

PACTO GLOBAL. Entenda o significado da sigla ESG (Ambiental, Social e Governança) e saiba como inserir esses princípios no dia a dia de sua empresa. São Paulo: Pacto Global, 2023. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>. Acesso em: 7 jun. 2023.

PACTO GLOBAL. Pacto Global Nações Unidas. São Paulo: Pacto Global, 2024. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/sobre-nos/>. Acesso em: 15 nov. 2024.

PACTO GLOBAL. Movimento Mente em Foco. São Paulo: Pacto Global, 2025a. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/movimentos/movimento-mente-em-foco/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

PACTO GLOBAL. Comunicação de Progresso. São Paulo: Pacto Global, 2025b. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/comunicacao-de-progresso/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

- PALMER, D. A.; JENNINGS, P. D.; ZHOU, X. Late adoption of the multidivisional form by large U.S. corporations: institutional, political, and economic accounts. *Administrative Science Quarterly*, [S. l.], v. 38, n. 1, p. 100-131, 1993.
- PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 1-12, mar. 2006.
- PETRY, J.; FROEHLICH, C. Sustentabilidade socioambiental em uma cooperativa de crédito. *Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul, v. 38, n. 115, p. 5-23, 2022.
- POLLOCK, T. G.; RINDOVA, V. P. Media legitimation effects in the market for initial public offerings. *Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 46, n. 5, p. 631-642, 2003.
- PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC Minas). *Gestão em ESG: Ambiental, Social e Governança*. Belo Horizonte, 2024. Disponível em: <https://vemprapuc.pucminas.br/gestao-em-esg-ambiental-social-e-governanca>. Acesso em: 17 set. 2025.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. *Os teóricos das organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- PUGLIOLI, A. C.; WINTER, L. A. C. A globalização, as transnacionais, o Pacto Global, o Compliance e a Pandemia do Covid-19 no Brasil. *Revista de Direito Internacional e Direitos Humanos da UFRJ*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 8-35, jul./dez. 2021.
- REZENDE, H. *Gestão de sustentabilidade e ESG: tendências e perspectivas*. São Paulo: FGV, 2023.
- RIBEIRO, M.; MACEDO, M.; OHAYON, P. Ensaio sobre a adoção da teoria institucional no estudo das práticas organizacionais ESG. In: *ENCONTRO DE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE*, 23., 2021. São Paulo: FEA USP, 2021.
- RODRIGUES, A. *A sustentabilidade nas empresas brasileiras: tendências e desafios*. Curitiba: Juruá, 2022.
- SANTOS, C. *Governança e sustentabilidade: desafios e oportunidades para as empresas brasileiras*. Curitiba: Juruá, 2021.
- SCHEIDT, G. B.; STEFANO, S. R.; KOS, S. R. Desempenho da sustentabilidade em uma cooperativa de crédito: uma proposta de análise na visão dos gestores. *Revista de Administração IMED*, Passo Fundo, v. 9, n. 1, p. 71-93, 2019. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/3248>. Acesso em: 24 out. 2025.
- SCHMIDT, J. P. *Cooperativismo: teoria e prática*. 3. ed. rev. e ampl. Santa Maria: UFSM, 2015.
- SCHNEIDER, S. Mercados e agricultura familiar. In: MARQUES, F. C.; CONTERATO, M. A.; SCHNEIDER, S. (org.). *Construção de mercados e agricultura familiar: desafios para o desenvolvimento rural*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. p. 19-42.
- SCHNEIDER, J. O. *Identidade cooperativa: sua história e doutrina*. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2019.

- SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, [S. l.], v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.
- SCOTT, W. R. *Institutions and organizations: ideas and interests*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.
- SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 108-142.
- SELZNICK, P. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- SERAFFEIM, G. *Purpose and profit: how business can lift up the world*. New York: Harper Business, 2022.
- SILVA, F. C. N. S. e. Sustentabilidade empresarial e ESG: uma distinção imperativa. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 247-258, 2023a.
- SILVA, M. *Práticas de sustentabilidade e governança no setor privado: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.
- SILVA, R. R. A consolidação da sustentabilidade e dos princípios ESG para o Sistema Financeiro no Brasil: o papel do Banco Central do Brasil. *Facef Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão*, Franca, v. 26, n. 3, p. 257-270, 2023b. Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/facefpesquisa/article/view/2695>. Acesso em: 07 out. 2025.
- SINGER, P. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002. Disponível em: <https://fpabramo.org.br/wp-content/uploads/2018/04/Introducao-economia-solidaria-WEB-1.pdf>. Acesso em: 17 out. 2024.
- SIYANBOLA, T. T.; NWAOBIA, A. N.; OTITOLAIYE, E. D. Sustainability reporting and assets quality of listed deposit money banks in Ghana, Kenya and Nigeria. *European Journal of Accounting Auditing and Finance Research*, [S. l.], v. 11, n. 6, p. 92-110, 2023.
- SOEIRO, T. M.; WANDERLEY, C. A. A teoria institucional na pesquisa em contabilidade: uma revisão. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 28, n. 89, p. 291-316, 2019.
- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.
- SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD. *Sustainability accounting standards*. San Francisco: SASB, 2017.
- TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. *Gestão socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- TAUCHEN, J.; BRANDLE, E. R. *Gestão de cooperativas: foco na governança cooperativa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 22-39, 1983.

VALADARES, J. H. *Cooperativismo no mundo em transformação*. Brasília: Sebrae, 1998.

VALERIANO, C. J. *et al.* ODS e ESG: as produções científicas e as matérias jornalísticas no Brasil. *Revista Biociências*, Taubaté, v. 29, n. especial, p. 38-63, 2023.

YIN, R. K. *Case study research and applications: design and methods*. 6. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

ZUCKER, L. G. Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, [S. l.], v. 2, p. 1-47, 1983.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, [S. l.], v. 45, n. 5, p. 726-743, 1977.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado para as entrevistas

Para coleta das informações e visando alcançar os objetivos do trabalho, preparou-se o seguinte roteiro das entrevistas semiestruturado, levando em consideração as categorias utilizadas no trabalho:

#### **Institucionalização:**

- 1) Quando e como começaram as discussões e movimentos para integração da agenda ESG?
- 2) O que motivou a Cresol ser signatária do Pacto Global e se comprometer com as diretrizes ESG?
- 3) A cooperativa está sujeita a normas/regulamentos que dispõem sobre a obrigatoriedade de adoção de práticas ESG? Se sim, quais? Como isso é reportado ou fiscalizado?

#### **Operacionalização:**

- 4) Há algum departamento ou comitê responsável pela gestão das práticas ESG?
- 5) Há documentos, políticas ou normas que orientam sobre as práticas ESG na cooperativa?
- 6) A cooperativa já adotava práticas ESG antes mesmo que essa sigla se tornasse usual? Se sim, quais?
- 7) Quais práticas e indicadores dos aspectos ambiental, social e de governança foram implementados? Como são monitorados e mensurados? Quais resultados obtiveram?
- 8) Quais documentos evidenciam a implementação dessas práticas?
- 9) Como é elaborado o Relatório de Sustentabilidade?
- 10) Como o Sistema Cresol se organiza em relação ao tema ESG? Como a Confederação e a Central (Cresol Baser) participam do processo? Como acompanham a implementação? Quais são as diretrizes/orientações/exigências/sugestões? Como se dá o fluxo de informação?
- 11) Como a cooperativa participou da definição dos temas materiais?
- 12) Como as agências vinculadas à cooperativa são envolvidas com o tema ESG?
- 13) Quais adaptações nos produtos e serviços da cooperativa foram necessárias realizar para que as operações ficassem alinhadas ao ESG?
- 14) Como a liderança participa do processo de implementação?
- 15) Como foi/é o processo de capacitação em relação ao tema?
- 16) Foi adotado algum padrão ou modelo de relatório? Se sim qual(is)?

17) A Cresol Minas Gerais participa de algum programa relacionado ao ESG? Se sim, qual(is)?

**Desafios:**

18) Quais os desafios encontrados durante o processo de integração da agenda ESG?

19) Identifica alguma oportunidade de melhoria em relação ao processo de incorporação da pauta ESG na cooperativa?

## APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **“Implementação das Práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) em uma Cooperativa de Crédito”**. Nesta pesquisa pretendemos compreender o processo de incorporação dos fatores ESG em uma Cooperativa de Crédito. Especificamente, pretende-se (i) Mapear as práticas/ações de ESG e identificar as motivações para sua adoção; (ii) Descrever o processo de implementação das práticas ESG; (iii) Categorizar os desafios enfrentados no processo de implementação das práticas ESG.

O motivo que nos leva a estudar estes determinantes é a relevância da pauta ESG, a demanda das cooperativas de crédito para se alinharem a essas diretrizes, bem como a contribuição acadêmica em relação à temática. Para esta pesquisa, serão incluídos dados primários provenientes da realização de entrevistas, sendo, neste aspecto que sua participação é fundamental para fornecer as informações necessárias sobre o ambiente a ser estudado. Reitera-se que o roteiro de entrevista aplicado não tem interesse pela coleta de dados pessoais dos participantes da pesquisa, senão cargo que ocupa na instituição em análise e atribuições relacionadas às práticas ESG. Convidamos o(a) Sr.(a) a participar da nossa pesquisa. A entrevista não ultrapassa o tempo de 40 minutos.

A utilização de técnicas, como realização de entrevistas, pode submeter o envolvido em riscos como inibi-los a responder de maneira fiel à realidade as perguntas solicitadas e eventual cansaço, acanhamento, desconforto emocional, angústia e insatisfação. Além de riscos característicos do ambiente virtual, meios eletrônicos, ou atividades não presenciais, relacionados a limitações das tecnologias utilizadas, invasão de privacidade e divulgação de informações, problemas de acesso a programas e aplicativos que utilizam de meio eletrônico, e comprometimento da comunicação entre pesquisador e participante da pesquisa. Para minimizar tais riscos, será garantido o envio de texto explicativo do objetivo da pesquisa, natureza do trabalho, motivo da escolha do participante da pesquisa, garantia de sigilo das informações obtidas, ponderação sobre o conteúdo das perguntas, garantia de condições propícias de comunicação por parte do pesquisador, bem como tolerância a qualquer limitação associada à utilização de meios eletrônicos, além de quaisquer outros cuidados identificados como necessários em prol da preservação e bem-estar do participante da pesquisa e da total segurança da confidencialidade e não violação das informações obtidas de forma eletrônica. Neste sentido, o (a) Sr.(a) fique à vontade em não responder qualquer questão, bem como interromper a sua participação, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de explicação ou justificativa e sem qualquer penalidade. Ademais, o(a) Sr.(a) terá acesso ao teor do conteúdo do instrumento (perguntas que serão abordadas) antes mesmo do momento da entrevista, corroborando para uma tomada de decisão informada.

Para participar deste estudo o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o(a) Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização, conforme dispõe a Resolução nº 510/2016. O(A) Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o(a) Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em

nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

As entrevistas serão realizadas no formato virtual, através da plataforma *Google Meet*, com gravação expressamente autorizada pelo participante da pesquisa. Será disponibilizado, assim, um *link* para acesso à sala virtual em que se dará a entrevista previamente. Os dados coletados a serem tratados com sigilo e somente para fins acadêmicos e científicos, serão analisados pelos pesquisadores envolvidos no estudo, podendo ser utilizados em outras pesquisas mantendo a mesma confidencialidade quanto às informações neles constantes.

Os benefícios da pesquisa para seus participantes consistem na consolidação e sistematização das informações que contribuirão para o entendimento mais profundo acerca das motivações para implementação das práticas ESG, quais elementos condicionam, favorecem ou dificultam esse processo, o que efetivamente foi implementado e como se deu esse processo, bem como a percepção dos principais profissionais envolvidos nessas práticas quanto aos desafios e benefícios compreendidos. Além disso, as informações obtidas tendem a validar os determinantes que se mostram disponíveis na literatura sobre Teoria Institucional e, podem, apontar aspectos que devem ser considerados no contexto do cooperativismo e, portanto, devem ser debatidos pelos pesquisadores a fim de compreender as peculiaridades em implementar práticas ESG em uma cooperativa de crédito.

Vale ressaltar que a autorização para participação da entrevista, gravação da mesma, incluindo registro de imagem e voz, bem como aceitação do termo de consentimento será coletada no início da entrevista para então seguir com o roteiro de perguntas previamente preparado. Lembra-se que será realizado o arquivo da gravação das entrevistas no *Google Drive* do Pesquisador Assistente, cuja conta é de domínio da Instituição de Ensino (Universidade Federal de Viçosa).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o Pesquisador Assistente por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa e, depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, \_\_\_\_\_, contato \_\_\_\_\_, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa **“Implementação das Práticas ESG (Environmental, Social and Governance) em uma Cooperativa de Crédito”** de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024.

---

Assinatura do Participante

---

Assinatura do Pesquisador Responsável

**Identificação do Pesquisador Responsável:**

Alair Ferreira de Freitas  
Professor Adjunto (DER/UFV)  
Departamento de Economia Rural  
Universidade Federal de Viçosa  
Av. Purdue, s/n – Campus Universitário.  
CEP: 36570-900 / Viçosa – MG  
Telefone: (31) 3612-4343  
E-mail: alair.freitas@ufv.br

**Identificação do Pesquisador Assistente:**

Lílian Maria Moreira Lopes  
Mestranda (PPGAdm/UFV)  
Departamento de Administração e Contabilidade  
Universidade Federal de Viçosa  
Av. Peter Henry Rolfs, s/n – Campus Universitário  
CEP: 36570-900 / Viçosa – MG  
Telefone: (31)99584-3037  
E-mail: lilian.maria@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

**CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos**  
Universidade Federal de Viçosa  
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário  
Cep: 36570-900 Viçosa/MG  
Telefone: (31) 3612-2316  
E-mail: cep@ufv.br  
www.cep.ufv.br