

Gestão e Governança

Autodiagnóstico das lideranças da CRESOL sobre práticas ESG: desafios e oportunidades

Self-assessment of CRESOL leadership on ESG practices: challenges and opportunities

Carina Marchetto Bordignon^I , Carlos Alberto Frantz dos Santos^{II} 

^IUniversidade Federal da Fronteira Sul,  Erechim, RS, Brasil

^{II}Universidade Estadual do Rio Grande do Sul,  Tapes, RS, Brasil

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi realizar um autodiagnóstico das lideranças em relação às práticas de ESG nas Cooperativas de Crédito e Economia com Interação Solidária da Central Brasil (CRESOL), no Rio Grande do Sul. Quanto à metodologia, foi realizada uma pesquisa do tipo survey. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado com perguntas fechadas, utilizando uma escala de concordância do tipo Likert. Os resultados evidenciaram que a cooperativa respeitou os direitos humanos e políticas de não discriminação. A instituição adotou boas práticas de gestão de funcionários, mantendo altos padrões de conduta ética, transparência e controles internos. Além disso, promoveu o consumo consciente. Todavia, os dados indicam que a cooperativa precisa aprimorar suas práticas relacionadas à pesquisa e desenvolvimento para a inovação em sustentabilidade, inclusão de gênero, promoção da saúde mental, avaliação do seu mapa de fornecedores e mapeamento e mitigação dos riscos ambientais das atividades.

Palavras-chave: Cooperativismo; Sustentabilidade; Estratégia; Governança; Gênero

ABSTRACT

The objective of this study was to conduct a self-assessment of leaders in relation to ESG practices in the Credit and Economy Cooperatives with Solidarity Interaction of Central Brazil (CRESOL), in Rio Grande do Sul. Regarding the methodology, a survey was conducted. Data were collected through a structured questionnaire with closed questions, using a Likert-type agreement scale. The results show that the cooperative respects human rights and non-discrimination policies. The institution adopted good employee management practices, maintaining high standards of ethical conduct, transparency and internal controls. In addition, it promoted conscious consumption. However, data shows that the cooperative needs to improve its practices related to research and development for innovation in

sustainability, gender inclusion, promotion of mental health, evaluation of its supplier map and mapping and mitigation of environmental risks of activities.

Keywords: Cooperativism; Sustainability; Strategy; Governance; Gender

1 INTRODUÇÃO

O conceito ESG (Ambiental, Social e Governança) vem ganhando protagonismo no setor financeiro e organizacional. As práticas ESG buscam promover uma economia mais sustentável e consciente, estruturando-se em três pilares: “E” para impacto ambiental, “S” para impacto social e “G” para governança (Steblianskaia *et al.*, 2023). ESG se tornou uma doutrina global para definir princípios de investimento responsável, com empresas adotando cada vez mais conceitos ESG em suas comunicações públicas (Nielsen; Villadsen, 2023). O pilar ambiental concentra-se em minimizar a pegada ecológica, promovendo eficiência energética e uso sustentável dos recursos naturais. No âmbito social, há a valorização do bem-estar dos funcionários, clientes e da comunidade, incentivando diversidade, inclusão e respeito aos direitos humanos. No aspecto da governança, é essencial uma gestão ética, transparente e responsável, com prestação de contas e geração de valor sustentável para todos os stakeholders (Borsatto *et al.*, 2023).

Há, portanto, uma forte convergência entre os princípios de ESG e os fundamentos do cooperativismo, que também preconiza a sustentabilidade, a responsabilidade social e a transparência. Segundo Borsatto *et al.* (2023), a governança cooperativa, sustentada pela gestão democrática e pela transparência, apresenta uma afinidade inerente com as diretrizes ESG, reforçando o compromisso com uma atuação ética e sustentável. Essa integração contribui não apenas para fortalecer a sustentabilidade organizacional, mas também para promover um ambiente econômico mais justo e equitativo.

Desde a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale em 1844, considerada o marco inicial do cooperativismo moderno e cujos princípios, como a gestão democrática, a adesão voluntária e a preocupação com o desenvolvimento

da comunidade, tornaram-se fundamentais para o movimento cooperativista global (Holyoake, 1893), o cooperativismo se destaca por sua capacidade de adaptação, preservando princípios sólidos que equilibram as gestões social e econômica. Com foco nas pessoas, as cooperativas buscam promover melhores condições de vida e renda para seus membros, respeitar o meio ambiente e impulsionar o desenvolvimento local das comunidades onde atuam (Bauermann, 2023). À medida que o debate sobre desenvolvimento sustentável evolui, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os critérios ESG têm se consolidado como guias estratégicos, facilitando que as cooperativas integrem suas ações e fortaleçam seu compromisso com uma agenda sustentável.

No Brasil, o Banco Central (BCB), como regulador do Sistema Financeiro Nacional, também vem promovendo a adoção de uma Agenda de Sustentabilidade, voltada para o incentivo das finanças sustentáveis e a gestão dos riscos sociais, ambientais e climáticos (BCB, 2025). Essa iniciativa reforça o alinhamento das instituições financeiras com os princípios ESG e incentiva sua adoção nas cooperativas de crédito.

A implementação de diretrizes ESG nas cooperativas de crédito é essencial para avaliar seu impacto na sustentabilidade financeira, responsabilidade social e nas relações com membros e comunidades. Pesquisas recentes abordam o tema sob várias perspectivas: Dalcero, Hoffmann, Viana e Oliveira (2023) discutem a relação entre práticas ESG e resiliência organizacional em cooperativas de crédito; Petry e Froehlich (2022) analisam as percepções das partes interessadas sobre ações de sustentabilidade socioambiental; Calderan *et al.* (2021) examinam a rápida difusão do conceito ESG nas organizações; e Borsatto *et al.* (2023) investigam a governança cooperativa no contexto ESG. Contudo, faltam estudos que explorem as percepções das lideranças sobre práticas ESG em cooperativas de crédito. Este estudo visa, portanto, preencher essa lacuna e tem como objetivo realizar um autodiagnóstico das lideranças sobre as práticas ESG nas Cooperativas de Crédito e Economia com Interação Solidária da Central Brasil, no Rio Grande do Sul.

2 PRÁTICAS DE ESG E LIDERANÇA NO COOPERATIVISMO

Para contribuir com o atingimento dos ODs e atender a uma crescente demanda por práticas empresariais mais responsáveis e sustentáveis, surge o ESG. A sigla ESG, que em inglês significa “Environmental, Social, and Governance”, em português, significa ASG (ambiental, social e governança), surgiu 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 também pelo Banco Mundial (FGV, 2022). O tema ESG tem ganhado importância, uma vez que as preocupações ambientais e sociais se tornam cada vez mais urgentes, especialmente no período pós-pandemia. Investidores têm considerado cada vez mais práticas de ESG na hora de tomar decisões de investimento, e empresas têm sido pressionadas a adotarem práticas mais sustentáveis e responsáveis (Bezerra Júnior, 2023; Araújo, 2022). Ainda que esses autores enfatizem a crescente centralidade do ESG, o debate permanece ambíguo quanto ao equilíbrio entre iniciativas voluntárias e pressões regulatórias, indicando que a expansão do ESG pode ser mais reativa do que estrategicamente planejada nas organizações.

O Banco Central do Brasil alinhado a agenda de sustentabilidade mundial desenvolveu uma série de medidas e normas voltadas ao tema. Apesar da responsabilidade socioambiental sempre ter um valor dentro das práticas do BACEN, foi em 2020 que a sustentabilidade ganhou espaço na agenda estratégica da instituição. A nova agenda sustentável do Banco Central do Brasil tem um papel fundamental na alocação de recursos direcionada para o desenvolvimento de uma economia mais sustentável, dinâmica e moderna (BCB, 2025). Com isso o Banco Central, avançou em seus esforços de sustentabilidade ao promover a integração de fatores sociais, ambientais e climáticos no gerenciamento de riscos realizado pelas entidades supervisionadas.

Nos últimos anos, a estratégia ESG tem se mostrado um fator essencial para a sustentabilidade e o crescimento dos negócios, oferecendo às empresas grandes oportunidades para melhorar a eficiência, mitigar riscos e aumentar a rentabilidade (Araújo, 2022). Nesse contexto, o cooperativismo surge como um modelo de negócio

que se fundamenta na cooperação entre seus membros, permitindo que todos colaborem em busca de objetivos comuns. As cooperativas atuam em diversos setores, como agricultura, finanças, serviços públicos e consumo, e, por serem organizações orientadas por valores, possuem uma vantagem intrínseca na adoção de práticas de ESG (Bezerra Júnior, 2023). Assim, a integração da estratégia ESG ao cooperativismo não apenas fortalece as cooperativas, mas também contribui para um impacto positivo em suas comunidades e no meio ambiente. Para Petry e Froehlich (2022) é relevante discutir a sustentabilidade socioambiental das cooperativas, uma vez que ela está diretamente relacionada à sua essência. E ainda, é fundamental que as ações sejam evidentes e compreensíveis tanto para os funcionários, quanto para os associados. Ainda assim, embora esses autores tratem a aderência entre valores cooperativos e ESG como quase natural, permanece pouco discutido se tal aderência se traduz em práticas efetivas, ou se tende a reforçar narrativas idealizadas sobre o cooperativismo.

De acordo com Bezerra Júnior (2023) e Borsatto *et al.* (2023), o ESG e o cooperativismo possuem diversos valores e práticas semelhantes. Estes autores argumentam que, devido ao seu caráter baseado em valores, as cooperativas estão em uma posição favorável para liderar a implementação de práticas de ESG. Além disso, destacam que a proximidade das cooperativas com as comunidades as torna especialmente eficazes na resolução de desafios sociais e ambientais. Enfatizam ainda, que o ESG é fundamental para as cooperativas, pois está intrinsecamente ligado ao seu propósito e aos princípios que defendem, especialmente no que diz respeito à geração de valor e ao impacto positivo nas comunidades e no meio ambiente. Apesar dos desafios na adoção de práticas de ESG, o aumento da conscientização entre cooperados, dirigentes e funcionários indica que essa abordagem se torna cada vez mais crucial para assegurar um futuro sustentável para todos.

As discussões sobre os fatores ESG são relevantes porque abordam o ambiente, a governança corporativa e os desafios sociais. Esses fatores têm evoluído à medida que práticas que valorizam essas temáticas são incorporadas às estratégias das

organizações. Dalcero *et al.* (2023) destacam que as organizações que buscam aumentar a sua reputação perante a sociedade necessitam manter uma estrutura de responsabilidade social forte e atualizada, com foco na implementação de sistemas de inclusão social, promovendo projetos e iniciativas que viabilizem o crescimento social e econômico, por intermédio de ações socioambientais.

Paglia e Machado (2023) destacam que a implementação dos fatores ESG não é uma tarefa simples nas empresas e instituições, exige transparência do propósito, envolvimento de todas as partes, investimento financeiro e importância estratégica, que esteja alinhada com a missão e a visão da empresa. Os autores identificaram ainda que tanto nacional quanto internacionalmente, as discussões sobre o ESG estão pautadas em grandes organizações e instituições financeiras, não havendo muitos estudos sobre empresas ou instituições de pequeno e médio porte.

Segundo Araújo (2022) nesse contexto, o sistema financeiro, em particular os investidores, tem sido objeto de análise e discussão, à medida que a importância das finanças na promoção do desenvolvimento sustentável é progressivamente destacada no radar de governos, do setor privado e da sociedade em geral. A importância decorre tanto da percepção do papel que o sistema financeiro pode desempenhar no financiamento das necessidades de investimento para alcançar objetivos de interesse público, como é o caso da construção de uma infraestrutura sustentável, quanto do crescente interesse dos investidores. A comparação entre Paglia e Machado (2023) e Araújo (2022) revela uma tensão relevante: enquanto o primeiro destaca barreiras internas à implementação do ESG, o segundo atribui ao sistema financeiro um papel central na difusão dessas práticas, sugerindo um descompasso entre exigências de mercado e capacidade organizacional real.

Nesse contexto, compreender o papel da liderança na implementação da estratégia ESG é fundamental. Armani, Petrini e Santos (2020) definem liderança sustentável como aquela liderança baseada na ideia de que as organizações fazem parte de um ambiente no qual é possível gerar valor e receita sustentáveis para os

negócios. O líder sustentável é aquele que valoriza o desenvolvimento humano e o meio ambiente sem negligenciar a importância do capital financeiro e estrutural das organizações. Além disso, reforçam os recursos internos da organização para solucionar desafios sociais e ambientais, gerando valor para os negócios e sendo responsáveis pelo desenvolvimento das comunidades das quais fazem parte. Outra característica importante do líder sustentável está relacionado a competência social, que é a capacidade de lidar com os impactos sociais e ambientais na gestão das organizações, estabelecendo um diálogo entre empresas e sociedade, incorporando as dimensões de poder e política e relações com os stakeholders (Armani *et al.*, 2020).

No contexto internacional, Yahya (2025) explorou a relação entre liderança feminina e desempenho ESG em empresas nórdicas. O estudo identificou que a presença de mulheres em cargos de CEO está positivamente associada ao desempenho social das empresas, embora não tenha encontrado relação significativa entre a presença de mulheres na presidência do conselho e os escores ambientais ou sociais. A pesquisa destaca a importância da diversidade de gênero na liderança para impulsionar práticas sociais, mas ressalta que o impacto varia conforme o cargo ocupado. No Brasil, Degenhart *et al.* (2024) analisaram a influência da diversidade de gênero e da expertise do conselho de administração na transparência das divulgações ESG. Os resultados indicaram que a presença de mulheres no conselho melhora a divulgação ESG, especialmente no pilar social, mas não apresenta efeitos significativos nos aspectos ambientais e de governança. Além disso, a expertise dos membros do conselho não demonstrou impacto significativo na transparência ESG, sugerindo que a diversidade de gênero pode ser um fator mais relevante para a adoção de práticas sociais. A comparação entre os estudos evidencia que os efeitos da diversidade de gênero não são universais, variando segundo o contexto institucional; desse modo, ainda que a literatura atribua papel positivo à diversidade, a heterogeneidade dos resultados sugere que tal relação depende de condições estruturais e culturais específicas.

Para promover e atender aos interesses dos stakeholders, os líderes precisam estabelecer o conceito de desenvolvimento sustentável, incorporá-lo na organização e implementar comportamento de liderança sustentável, pois a governança é o meio para a transformação empresarial. O grau de conscientização dos líderes sobre o desenvolvimento sustentável é crucial para que eles consigam enfrentar situações econômicas, sociais e ambientais complexas e implementar mudanças quando necessário, promovendo assim a inovação sustentável nas organizações (Liao, 2022). Mattos (2023) conceitua liderança sustentável como a liderança que pode ser definida como uma responsabilidade compartilhada, responsável pelo cuidado dos recursos da organização evitando danos negativos sobre a comunidade, além de construir ambientes diversos que promovam a inovação, o aprendizado e o desenvolvimento compartilhado.

A literatura enfatiza diversas habilidades e características que se referem ao papel da liderança no estabelecimento de uma cultura baseada em uma abordagem sustentável que busca atingir objetivos ambientais e sociais, proporcionando melhoria contínua. Armani (2017), destaca onze atributos da liderança sustentável que são: liderança, habilidade interpessoal, foco em sustentabilidade, orientação para mudança, alinhamento com a cultura organizacional, valores e princípios, visão de negócio, atenção aos stakeholders, busca por sustentabilidade, conhecimentos específicos e compreensão da diversidade cultural.

Neste capítulo, foram discutidos os principais conceitos relacionados a práticas de ESG e liderança. Esses fundamentos fornecem uma base teórica e orientam a investigação acerca do papel das lideranças sobre as práticas ESG nas Cooperativas de Crédito e Economia com Interação Solidária da Central Brasil do RS. Com base nesses referenciais teóricos, é possível estruturar um modelo analítico que orienta o delineamento metodológico da pesquisa. Assim, torna-se viável realizar um autodiagnóstico das lideranças sobre as práticas de ESG com maior rigor e profundidade. No próximo capítulo, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados para conduzir o estudo.

3 MÉTODO

Esta pesquisa utilizou o método da pesquisa do tipo *survey* (Freitas *et al.*, 2000) de natureza quantitativa (Hair *et al.*, 2009). Quanto ao objetivo, trata-se de uma pesquisa descritiva. A população pesquisada foram as lideranças que atuam na tomada de decisão das Cooperativas da Cresol Central Brasil no Estado do Rio Grande do Sul. A amostra da pesquisa se caracteriza por uma amostra intencional, considerando uma população de aproximadamente 121 lideranças. A amostra foi intencional e direcionada apenas aos cargos de liderança (Presidente, Vice-Presidente, Conselheiro, Diretor Executivo e Gerente e Coordenador) das sete Cooperativas Singulares pertencentes a Cresol Central Brasil no RS. Estas lideranças foram selecionadas por representarem os três níveis que atuam na tomada de decisão da cooperativa: estratégico (presidente, vice-presidente e conselheiro de administração), tático (diretoria executiva) e operacional (gerentes e coordenadores) sendo excluídos os demais líderes que atuam no quadro social da cooperativa mas não participam do processo decisório. Inicialmente, contatou-se o presidente de cada cooperativa para apresentar o objetivo da pesquisa e obter o consentimento da realização da pesquisa e obter a listagem de todos os cargos e contatos das lideranças.

Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado com perguntas fechadas, utilizando uma escala do tipo Likert, na qual os respondentes foram orientados a responder de acordo com a sua percepção sobre a concordância ou discordância em relação a cada uma das afirmações, conforme a seguinte graduação: 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo parcialmente, 3 - Nem concordo nem discordo, 4 - Concordo parcialmente, 5 - Concordo totalmente. Além disso, foram incluídas perguntas abertas para caracterização da amostra. Foi realizado um pré-teste nos dias 05/07/2024 a 10/07/2024 para três lideranças e foram realizados ajustes de terminologia, substituindo o termo “empresa” por “cooperativa”. O questionário foi enviado por e-mail para todas as 121 lideranças das sete cooperativas entre os

dias 11/07/2024 e 19/07/2024 e ficou disponível para coleta de dados entre os dias 11/07/2024 e 02/08/2024. No total foram obtidas respostas de 42 lideranças, de sete cooperativas singulares. Este número corresponde a 34,71% do total de questionários enviados e 100% das Cooperativas singulares envolvidas.

O questionário apresentou 40 questões divididas em quatro blocos e mais seis questões relacionadas à caracterização da amostra. O primeiro bloco abordou a linha estratégica. O segundo abordou os indicadores Sociais (S), enquanto o terceiro se referia aos indicadores de Governança (G) e o quarto bloco abordou os indicadores ambientais (E). O questionário foi elaborado utilizando como base os indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis (Ethos, 2017). A análise dos dados utilizou ferramentas da função estatística descritiva do Excel, gráficos, análise de medidas de tendência central e de medidas de variabilidade.

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização da CRESOL

A Cresol nasceu em 1995, no interior do Paraná, com o propósito de promover a inclusão financeira e o desenvolvimento sustentável para pequenos agricultores e trabalhadores rurais. A Cresol tem incorporado práticas de ESG em sua operação. No campo Ambiental, a Cresol investe em práticas e programas que incentivam a sustentabilidade ambiental, especialmente no setor agropecuário. Oferece linhas de crédito e apoio técnico para projetos de energia renovável, como energia solar, e práticas agrícolas sustentáveis. Já no campo Social, a Cresol prioriza o desenvolvimento social e econômico das comunidades, buscando a inclusão financeira. Além disso, a Cresol realiza programas educacionais e de capacitação para membros e funcionários. E por fim no campo da Governança, a cooperativa atua com processos de governança baseada na transparência, na responsabilidade e na participação democrática dos associados, que são parte fundamental da tomada de decisões (Cresol, 2024).

4.2 Caracterização da Amostra de Líderes da CRESOL

Os dados coletados relacionados aos respondentes da pesquisa caracterizam os perfis das lideranças nas cooperativas da Cresol Central Brasil no Rio Grande do Sul, considerando cargo, idade, gênero, grau de instrução e localização. A maioria dos participantes (64,29%) ocupa cargos de gerência ou coordenação, enquanto 35,71% estão em funções de alta direção (presidente, vice-presidente, conselheiro ou diretor executivo). O Quadro 1 apresenta uma síntese do perfil dos respondentes.

Quadro 1 – Síntese da Caracterização da amostra

Categoria	Itens	n	%
Cargo	Presidente/Vice-Presidente, Conselheiro	7	16,66%
	Diretor Executivo:	8	19,04%
	Gerente/Coordenador	27	64,29%
Idade	18-25 anos	1	2,38%
	26-35 anos	15	35,71%
	36-45 anos	19	45,23%
	46-55 anos	4	9,52%
	+55 anos	3	7,14%
Gênero	Feminino	14	33,33%
	Masculino	28	66,66%
Grau de Instrução	Ensino Fundamental	1	2,38%
	Ensino Médio Completo	3	7,14%
	Ensino Superior Incompleto	7	16,66%
	Ensino Superior Completo	17	40,47%
	Especialização/Mestrado/Doutorado	14	33,33%
Distribuição Geográfica	Total: 29 municípios, com maior concentração na região norte (17) e central (11); sedes administrativas em Jacutinga, Aratiba, Áurea, São Valentim, Getúlio Vargas e Constantina		

Fonte: organização dos autores

A amostra é composta majoritariamente por indivíduos na faixa etária de 26 a 45 anos (80,95%), com uma proporção significativa de jovens líderes de até 45 anos

(83,32%). Quanto ao gênero, 66,67% dos respondentes são homens, indicando uma predominância masculina nas lideranças. Em relação à formação acadêmica, 73,8% possuem ensino superior completo ou alguma especialização, revelando um bom nível de escolaridade entre as lideranças.

Os dados geográficos mostram que as lideranças atuam em 29 municípios do Rio Grande do Sul, com maior concentração nas regiões norte e central. A maioria dos respondentes está vinculada a sete cooperativas singulares da Cresol Central Brasil, e alguns municípios concentram mais de uma liderança, especialmente onde se localizam as sedes administrativas, como Jacutinga, Aratiba, Áurea, São Valentim, Getúlio Vargas e Constantina. Essas características ressaltam a distribuição regional das lideranças e indicam áreas estratégicas de concentração administrativa da Cresol Central Brasil no estado.

4.3 Análise da Percepção das Lideranças da Cresol Sobre Práticas de ESG

Esta seção analisa as questões aplicadas aos líderes das cooperativas. As questões foram agrupadas em quatro eixos: estratégico, social, governança e ambiental. A Tabela 1 apresenta os dados referentes ao eixo Estratégia.

Tabela 1 – Estatística Descritiva para o eixo Estratégia

Questão	Média	Desvio padrão
1.1 A Cooperativa integra aspectos sociais e ambientais às suas estratégias.	4,4	0,76
1.2 A Cooperativa identifica riscos estratégicos, financeiros, regulatórios, reputacionais ou operacionais, relacionados aos impactos socioambientais de suas atividades em curto e médio prazo, e realiza a gestão e monitoramento periodicamente.	4,17	0,85
1.3 Os aspectos socioambientais são incluídos nas decisões de operação, investimento, financiamento ou nos produtos e serviços ofertados aos cooperados.	4,1	0,9
1.4 A Cooperativa investe em pesquisa e desenvolvimento para a inovação em sustentabilidade.	3,81	0,91

Fonte: organização dos autores

A análise dos dados sobre o eixo Estratégia (Tabela 1) revela uma percepção predominantemente positiva dos respondentes quanto à integração das práticas de ESG nas estratégias das cooperativas. A maioria considera que os aspectos de ESG estão bem incorporados, com maior concordância na integração geral. Entretanto, a percepção positiva das lideranças pode refletir mais alinhamento discursivo do que mecanismos efetivos de gestão, como alertam Paglia e Machado (2023). Esses autores argumentam que muitas instituições adotam a linguagem do ESG sem consolidar estruturas sólidas. Assim, a alta média pode indicar adesão mais simbólica do que substantiva. Contudo, há divergências na gestão de riscos e na inclusão de ESG em decisões e serviços, refletidas nas médias de 4,17 e 4,1, respectivamente, e nos respectivos desvios padrão. Esses resultados indicam a necessidade de aprimoramento em investimentos em pesquisa e desenvolvimento reforça a importância de inovação, tal como observado no caso de outras cooperativas de crédito pesquisadas por Dalcero *et al.* (2023), que, a partir de 2021, intensificaram seus investimentos em programas de inovação e fortalecimento das práticas de ESG. Portanto, embora as cooperativas analisadas demonstrem avanços significativos na integração de ESG, os resultados sugerem que a gestão de riscos e a inovação são áreas críticas que demandam atenção, seguindo o exemplo de cooperativas como a Sicredi, que assumiu a governança como pilar estratégico. Essa abordagem pode contribuir para uma maior consistência e efetividade na implementação das práticas de ESG, alinhando-se às demandas do cenário econômico atual e às expectativas dos stakeholders.

A tabela 2 apresenta as respostas da dimensão Social. Na percepção das lideranças, as cooperativas demonstram um alto nível de comprometimento com práticas sociais, com médias geralmente acima de 4. Isso indica que a Cresol tem implementado políticas e ações para promover os direitos humanos, a diversidade e a equidade, demonstrando bom desempenho em relação às práticas sociais.

Avalia-se que a cooperativa ainda pode aprimorar suas práticas relacionadas a inclusão de gênero em suas avaliações de impacto, à implementação de políticas de

direitos humanos e ao combate ao trabalho infantil e trabalho forçado em sua cadeia de fornecedores. A questão sobre saúde mental dos funcionários apresentou média 2,98, moda de 2 e desvio padrão de 1,37, foram os valores mais baixos para o eixo. Isso indica que a cooperativa tem oportunidades para investir mais em programas de promoção a saúde mental no ambiente de trabalho.

Com base na análise das respostas do questionário para o eixo Social, percebe-se que a Cresol demonstra um forte comprometimento com práticas sociais, evidenciado por médias geralmente elevadas e um bom desempenho geral. No entanto, a variabilidade nas respostas sugere áreas de oportunidade para aprimoramento. Questões relacionadas à inclusão de gênero, políticas de direitos humanos, e combate ao trabalho infantil e forçado apresentaram médias relativamente baixas e altos desvios padrões, indicando a necessidade de esforços mais direcionados para alinhar as práticas e melhorar a percepção das lideranças.

Além disso, a baixa média e o elevado desvio padrão na questão sobre saúde mental dos funcionários sinalizam uma lacuna significativa na promoção da saúde mental no ambiente de trabalho. Por outro lado, a alta média e o menor desvio padrão na questão sobre a não discriminação demonstram uma área de boa prática e consistência. Em suma, enquanto a Cresol exibe um bom desempenho nas práticas sociais, é crucial que a cooperativa concentre esforços em áreas específicas para uniformizar as percepções e fortalecer suas políticas sociais.

Tabela 2 – Estatística Descritiva para o eixo Social

Questão	(Continua)	
	Média	Desvio padrão
2.1 A Cooperativa tem meios de identificar casos de desrespeito aos direitos humanos, que ocorram interna ou externamente.	4,5	1,03
2.2 A Cooperativa se assegura de não praticar discriminação contra funcionários, associado, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual ela se relaciona, incluindo a comunidade do entorno.	4,76	0,43

Tabela 2 – Estatística Descritiva para o eixo Social

Questão	(Conclusão)	
	Média	Desvio padrão
2.3 A Cooperativa inclui a questão de gênero como um critério de sua avaliação de impacto nos direitos humanos.	3,86	1,33
2.4 A Cooperativa implementa políticas de direitos humanos para acompanhar e orientar o público interno e demais partes interessadas, bem como balizar sua estratégia.	3,93	1,06
2.5 Em seus contratos com fornecedores ou prestadores de serviços, a Cooperativa estabelece cláusulas específicas de combate ao trabalho infantil e ou trabalho forçado.	3,81	1,08
2.6 A Cooperativa segue a legislação brasileira que combate a discriminação e se manifesta contrariamente a comportamentos que não promovam a equidade de oportunidades no ambiente interno e na relação com clientes, com fornecedores, prestadores de serviços e com a comunidade do entorno.	4,5	0,74
2.7 A Cooperativa periodicamente toma iniciativas que visam à promoção da diversidade e eliminam a incidência de qualquer prática discriminatória, tanto em relação à mobilidade interna quanto em processos de seleção, admissão e promoção e promove campanhas de consciencialização interna sobre diversidade no local de trabalho.	4,4	0,73
2.8 A Cooperativa tem metas para reduzir a diferença na proporção entre cargos ocupados por homens e mulheres em seus quadros de gerência e de executivos.	4,07	0,92
2.9 A Cooperativa oferece oportunidades de desenvolvimento de liderança para mulheres, negros, pessoas com deficiência e outros grupos historicamente discriminados.	4,33	0,75
2.10 A Cooperativa é reconhecida no mercado por sua prática de gestão de funcionários, recebendo prêmios ou selos que atestam ser um dos melhores lugares para trabalhar.	4,55	0,80
2.11 A Cooperativa respeita a jornada de trabalho dos funcionários, realizando gestão das horas extras, possui política de saúde e segurança e monitora os indicadores e taxas referentes ao tema.	4,55	0,59
2.12 A Cooperativa possui iniciativas de combate ao estresse e saúde mental dos funcionários e promove exercícios físicos em horário de trabalho.	2,98	1,37
2.13 A Cooperativa atende a demandas de investimento social, realiza ações sociais de forma pontual e/ou atua em determinadas oportunidades; além disso, aloca incentivos fiscais em projetos sociais ou culturais.	4,14	1,02

Fonte: organização dos autores

As lideranças percebem um alto comprometimento das cooperativas com práticas sociais, com médias geralmente acima de 4, refletindo a implementação de políticas que promovem direitos humanos, diversidade e equidade. No entanto, há oportunidades de aprimoramento em questões como inclusão de gênero, políticas de direitos humanos, combate ao trabalho infantil e forçado, e saúde mental no ambiente de trabalho, esta última com média de 2,98 e desvio padrão de 1,37, indicando uma lacuna significativa. A análise do eixo Social revela que, embora a Cresol demonstre forte comprometimento e boas práticas, como a não discriminação, a variabilidade nas respostas sugere a necessidade de esforços direcionados para uniformizar percepções e fortalecer políticas em áreas específicas. Essas descobertas alinham-se com os achados de Yahya (2025), que destacam a importância da diversidade de gênero na liderança para impulsionar práticas sociais, embora o impacto varie conforme o cargo ocupado. No contexto brasileiro, Degenhart *et al.* (2024) reforçam essa perspectiva ao demonstrar que a presença de mulheres no conselho de administração melhora a divulgação ESG, especialmente no pilar social. A literatura alerta que esforços de diversidade perdem força sem apoio de estruturas decisórias. Yahya (2025) mostra que a presença feminina não garante impacto uniforme no ESG, e Degenhart *et al.* (2024) indicam que transparência depende também da cultura organizacional. Os resultados sugerem avanços, porém com efeitos moderadores. Portanto, os resultados sugerem que a Cresol poderia se beneficiar de uma maior diversidade de gênero em cargos estratégicos, como forma de uniformizar percepções e fortalecer políticas em áreas críticas, como inclusão de gênero e saúde mental, que apresentam médias mais baixas e maior variabilidade nas respostas.

A Tabela 3 realiza a análise descritiva das questões relacionadas à dimensão da Governança. A média geral das questões é alta indicando que as cooperativas apresentam boas práticas de governança. As questões 3.1 a 3.5 referem-se aos padrões de conduta da cooperativa e apresentaram uma média consideravelmente alta variando entre 3,9 e 4,71 e a moda foi de 5, indicando que pela percepção das

lideranças a cooperativa apresenta bons procedimentos e condução dos padrões de conduta. Apenas a questão 3.3 que se refere ao comitê de ética apresentou um desvio padrão elevado de 1,3 o que sugere uma variação das respostas quanto a existência e a atuação do comitê de ética. As questões que tratam dos temas voltados a governança e sustentabilidade apresentam médias um pouco mais baixas, sugerindo que a Cresol poderia fortalecer suas ações nessas áreas.

A questão 3.17 apresentou a menor média 3,71, indicando que a cooperativa precisa melhorar seus procedimentos e controles quando se trata de mapear seus fornecedores ou prestadores de serviço. A questão que trata sobre o relatório de sustentabilidade da cooperativa (3.14) teve média de 4,12, e está entre as médias mais baixas deste eixo, já a moda foi de 5 e o desvio padrão de 1,08, sendo um dos maiores deste eixo, indicando que as lideranças têm percepções diferentes sobre esse tema.

A análise dos dados do eixo governança revela que, de modo geral, as lideranças das cooperativas avaliam positivamente as práticas de governança, com médias altas em aspectos relacionados aos padrões de conduta e transparência. No entanto, algumas áreas ainda necessitam de aprimoramento. A variação significativa nas respostas sobre o comitê de ética e o baixo desempenho nas questões relacionadas à governança e sustentabilidade sinalizam a necessidade de uma revisão e fortalecimento das estratégias nessas áreas. A menor média observada na questão sobre o mapeamento de fornecedores e as discrepâncias nas percepções sobre o relatório de sustentabilidade sugerem que a cooperativa deve melhorar seus procedimentos de controle e alinhar a visão de suas lideranças para aprimorar a conformidade e a eficácia em suas práticas de governança e sustentabilidade.

Tabela 3 – Estatística Descritiva para o eixo Governança

(Continua...)		
Questão	Média	Desvio padrão
3.1 A Cooperativa adota e aplica padrões de conduta para orientar o comportamento de seus funcionários, através de um código de conduta, avaliado e aprovado pelo principal órgão de governança.	4,57	0,70

Tabela 3 – Estatística Descritiva para o eixo Governança

Questão	(Conclusão)	
	Média	Desvio padrão
3.2 O código de conduta abrange todos os funcionários da Cooperativa e inclui a proibição de práticas ilegais, imorais e antiéticas.	4,71	0,63
3.3 A Cooperativa possui comitê responsável por questões éticas internas e/ou externas, possui diretrizes para orientar medidas a serem tomadas em caso de descumprimento de seus padrões estabelecidos.	3,90	1,30
3.4 A Cooperativa verifica periodicamente a adoção dos princípios de conduta da instituição por seus funcionários e possui canais de denúncia de comportamentos que violem o código de conduta.	4,43	0,85
3.5 O código de conduta influencia as demais políticas da Cooperativa e passa por revisão e atualização periodicamente.	4,12	0,88
3.6 A Cooperativa atua de acordo com a legislação e possui estrutura de administração formal que orienta a tomada de decisão.	4,48	0,59
3.7 A Cooperativa possui controles internos e externos e acompanha periodicamente seus resultados.	4,69	0,56
3.8 A Cooperativa estabelece os níveis de alçada das pessoas que tomam decisões em nome da organização e orienta sua tomada de decisão com base nos controles internos e externos.	4,69	0,60
3.9 A Cooperativa possui procedimentos formais de prestação de contas dos resultados econômicos, sociais e ambientais para os seus cooperados e divulga relatórios de demonstrações financeiras auditadas por empresa independente.	4,74	0,58
3.10 Os documentos formais que expressam princípios e valores da Cooperativa são disseminados institucionalmente para o público interno e externo.	4,48	0,67
3.11 A Cooperativa leva em consideração, ao nomear diretores e eleger conselheiros, habilidades, conhecimentos e capacidade técnica de lidar com questões relativas a oportunidade e riscos socioambientais.	4,19	0,91
3.12 A administração da Cooperativa inspira sua gestão em algum compromisso voluntário ou iniciativa de responsabilidade social ou sustentabilidade (Pacto Global, ODS ou outros).	4,19	0,94
3.13 A Cooperativa possui canais de comunicação, como SAC ou outro canal, para comunicar-se com as partes interessadas (associados, clientes, fornecedores).	4,60	0,62
3.14 A Cooperativa elabora relatório de sustentabilidade, com periodicidade definida (ex. Anual, bianual, etc.)	4,12	1,08
3.15 A alta administração se compromete com a promoção da integridade e atua diretamente na criação de uma cultura de integridade junto aos funcionários e cooperados.	4,36	0,79
3.16 A Cooperativa possui conhecimento de quais são as situações de maior risco de ocorrências inadequadas relacionadas à prática de corrupção.	4,45	0,70
3.17 A Cooperativa possui um mapa de seus fornecedores ou prestadores de serviço dos quais exige, quando da seleção, o cumprimento da legislação específica.	3,71	0,96

Fonte: organização dos autores

A análise do eixo Governança revela que as cooperativas apresentam boas práticas, com médias altas nas questões sobre padrões de conduta (3.1 a 3.5), variando entre 3,9 e 4,71, e moda de 5, indicando uma percepção positiva das lideranças. No entanto, a questão 3.3, sobre o comitê de ética, apresentou um desvio padrão elevado (1,3), sugerindo divergências nas respostas. A heterogeneidade das percepções sobre o comitê de ética sugere que estruturas formais de governança só se tornam efetivas quando acompanhadas de clareza procedimental e socialização interna, conforme Araújo (2022). A falta de uniformidade indica governança mais forte no plano normativo do que no operacional. As médias mais baixas em questões relacionadas à governança e sustentabilidade, como o mapeamento de fornecedores (3.17, média de 3,71) e o relatório de sustentabilidade (3.14, média de 4,12 e desvio padrão de 1,08), indicam áreas que necessitam de aprimoramento. Esses resultados alinham-se com os resultados de Dalcero *et al.* (2023), que evidenciam casos de cooperativas de crédito que têm buscado fortalecer sua governança por meio de melhorias na comunicação, transparência e alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). No entanto, os resultados da Cresol indicam que, embora haja um compromisso com boas práticas de governança, ainda há desafios a serem superados, como a uniformização das percepções sobre o comitê de ética e a melhoria na elaboração e divulgação de relatórios de sustentabilidade. Essas lacunas podem ser abordadas seguindo o exemplo descrito por Dalcero *et al.* (2023) onde as cooperativas analisadas têm investido em tecnologia, transparência e engajamento de *stakeholders* para fortalecer sua governança e impacto socioambiental.

A Tabela 4 apresenta uma análise estatística da percepção das lideranças sobre a dimensão ambiental. Observa-se que as médias das respostas variam entre 3,52 e 4,26. Esses valores indicam que, de modo geral, as lideranças percebem que a Cresol apresenta um nível razoável de preocupação com questões ambientais.

No entanto, há variações significativas entre as diferentes práticas, sugerindo que algumas são mais amplamente adotadas do que outras. Por exemplo, a questão 4.5, que trata de iniciativas para redução de consumo e consumo consciente, obteve a maior

média, 4,26. Em contraste, a menor média, 3,52, foi registrada para a questão sobre a existência de políticas ambientais e o mapeamento e mitigação de impactos negativos.

Por fim, percebe-se que as questões relacionadas à integração da mudança climática na estratégia de negócio (3,88), ao cumprimento da legislação ambiental (4,14) e à busca por iniciativas para reduzir o consumo de recursos naturais (4,26), apresentam as maiores médias para o eixo ambiental, indicando um maior consenso entre as lideranças das cooperativas. As médias destas questões são elevadas, indicando atuação voltada para a conscientização e consumo consciente, a identificação de riscos das operações para o cumprimento da legislação e uma gestão volta a avaliar oportunidades em relação as mudanças climáticas alinhada a estratégia da cooperativa.

Tabela 4 – Estatística Descritiva para o eixo Ambiental

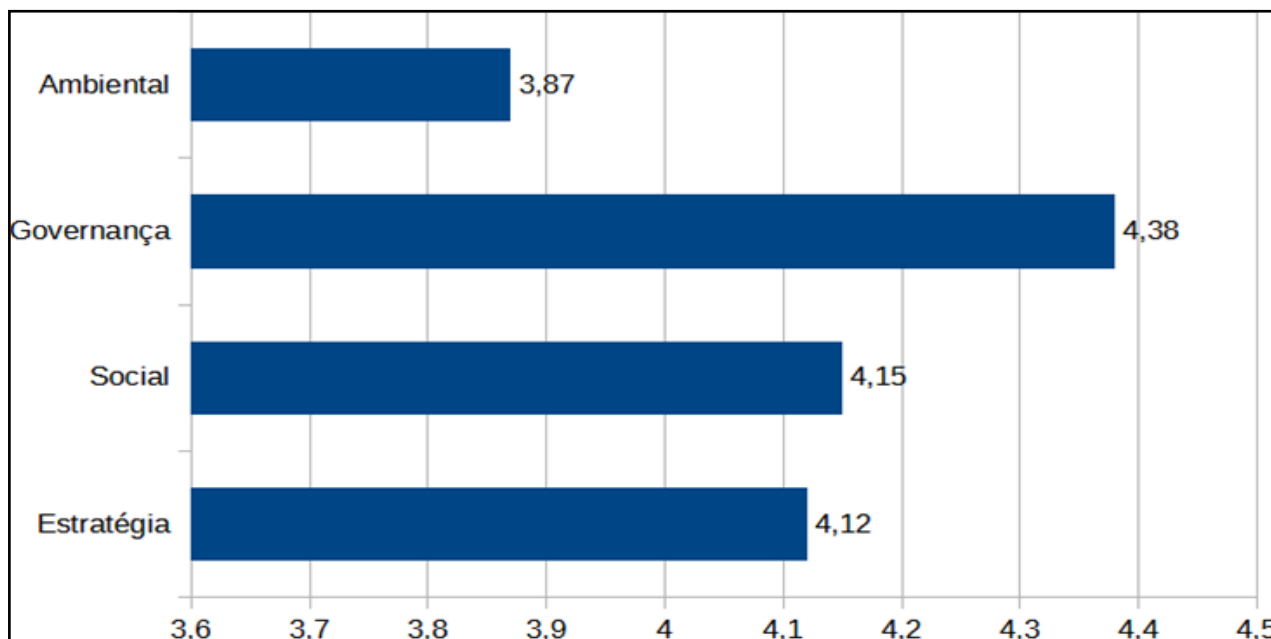
Questão	Média	Desvio padrão
4.1 A mudança climática está integrada à estratégia de negócio da cooperativa.	3,88	0,94
4.2 A Cooperativa realiza estudos para conhece os impactos e prejuízos causados pelas mudanças climáticas, por exemplo, perda de plantação por excesso ou falta de chuva, toma iniciativas para solucionar esses e outros problemas decorrentes dessas mudanças e avalia esse impacto nos seus negócios, direcionando a tomada de decisões.	3,62	1,10
4.3 A Cooperativa possui uma política ambiental e realiza mapeamento e mitigação dos impactos negativos, bem como divulga publicamente seus indicadores de desempenho ambiental.	3,52	1,17
4.4 A Cooperativa cumpre a legislação ambiental que normatiza questões e aspectos ligados ao seu negócio e orienta seus funcionários aos impactos ambientais negativos específicos de sua atividade ou das atividades que financia.	4,14	0,97
4.5 Sem alterar seu padrão tecnológico, a Cooperativa busca iniciativas para reduzir o consumo de energia, água e possui programas de prevenção à poluição que se baseia nos 4Rs: repensar, reduzir, reutilizar e reciclar, ou semelhante e redução do uso de materiais por exemplo, redução de impressões, reutilização dos copos descartáveis, entre outros.	4,26	0,82
4.6 A empresa realiza ações internas de educação ambiental, por exemplo, campanha para redução do consumo de energia, informando-os sobre boas práticas promovendo eventos pontuais para a educação e a conscientização ambiental voltados a funcionário, familiares, cooperados, comunidade e partes interessadas;	3,81	0,86

Fonte: organização dos autores

As médias das respostas variam entre 3,52 e 4,26, indicando que as lideranças percebem um nível razoável de preocupação da Cresol com questões ambientais. A questão 4.5, sobre redução de consumo e consumo consciente, obteve a maior média (4,26), enquanto a menor média (3,52) foi registrada para políticas ambientais e mapeamento de impactos negativos. As questões relacionadas à integração da mudança climática na estratégia (3,88), ao cumprimento da legislação ambiental (4,14) e à redução do consumo de recursos naturais (4,26) apresentam as maiores médias, refletindo um consenso entre as lideranças sobre a atuação da cooperativa em conscientização, gestão de riscos e alinhamento estratégico com as mudanças climáticas. Esses achados alinham-se parcialmente com as práticas observadas por Dalcero *et al.* (2023). No entanto, a Cresol parece apresentar um desafio que está relacionado ao detalhamento e clareza na divulgação de suas ações ambientais, especialmente no que diz respeito ao mapeamento de impactos e à formalização de políticas. A maior concordância das lideranças em questões como gestão de riscos climáticos (3,88), cumprimento da legislação ambiental (4,14) e redução do consumo de recursos naturais (4,26) reflete um alinhamento estratégico com as mudanças climáticas, mas também evidencia a necessidade de aprimorar a transparência e a estruturação de políticas ambientais, seguindo o exemplo descrito por Dalcero *et al.* (2023), que evidenciam exemplos de cooperativas de crédito que tem buscado agregar valor por meio de iniciativas sustentáveis. Portanto, embora a Cresol demonstre engajamento em práticas ambientais, há espaço para avanços na formalização e comunicação de suas ações, visando maior consistência e impacto positivo no aspecto ambiental.

Como é possível verificar no Gráfico 1, a dimensão Governança foi mais bem avaliada pelos gestores da Cresol, com uma média de 4,38, seguida por Estratégia (4,12) e Social (4,15). A dimensão Ambiental obteve a menor média (3,87). Esses resultados sugerem que, embora a Cresol demonstre fortes práticas de governança, há espaço para aprimoramento em questões ambientais e, em menor medida, nas áreas estratégica e social.

Gráfico 1 – Média das médias por dimensão



Fonte: organização dos autores

A percepção dos líderes sobre a existência de uma política ambiental e processos de mapeamento e mitigação dos impactos negativos (questão 4.3), que apresentou a menor média para o eixo, 3,52, indica que a Cresol precisa ter mecanismos formais para monitorar não só suas práticas socioambientais, mas também as dos seus cooperados. Entende-se que as cooperativas pela natureza de suas atividades econômicas, não provocam impactos socioambientais diretos significativos. Entretanto, o mesmo não ocorre com os riscos socioambientais indiretos, riscos estes oriundos dos serviços de intermediação financeira. Esses riscos tem uma capacidade escalonar de impacto e pode impactar todos os setores econômicos (Almeida; Neumann; Sanches; Bressan, 2018), e é no crédito rural, segmento em que a Cresol têm importante e expressiva participação de mercado, que as regras e restrições precisam de atenção. A Cooperativa se expõe a riscos socioambientais devido sua carteira de clientes, assim, a identificação do perfil dos mesmos pode ser uma forma de mitigá-los (Almeida; Neumann; Sanches; Bressan, 2018).

Os resultados indicam que, embora as cooperativas naturalmente integrem elementos de sustentabilidade em suas atividades, alinhadas com seus princípios e

com sua estreita relação com as comunidades, associados e a sociedade, conforme afirmam Bezerra (2023) e Borsatto *et al.* (2023), elas enfrentam desafios significativos na implementação das práticas de ESG, especialmente na dimensão ambiental, onde apresentam maiores fragilidades. Assim, mesmo que tais autores defendam que as cooperativas possuem vantagens estruturais para adoção do ESG, os achados mostram que isso não se traduz automaticamente em desempenho equilibrado entre os pilares. Esse descompasso reforça a crítica de que a suposta coerência entre cooperativismo e ESG pode ocultar desafios específicos, como lacunas em inovação, saúde mental e monitoramento de riscos.

Além disso, os resultados estão em linha com os estudos de Dalcero, Hoffmann, Viana e Oliveira (2023), que reafirmam que o bom desempenho nas práticas de ESG é uma característica valorizada em organizações que incorporam essas temáticas em sua estratégia.

Há uma convergência com as afirmações de Gotz (2024), que destaca que quando as empresas reconhecem que seu diferencial competitivo está nas pessoas e na forma como elas percebem a organização, há um maior comprometimento, melhores resultados e um fortalecimento da marca. Esse elemento é refletido na percepção da liderança da Cresol sobre suas práticas de ESG.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo realizar um autodiagnóstico e analisar as percepções das lideranças sobre práticas de ESG (Ambiental, Social e Governança) nas Cooperativas de Crédito e Economia com Interação Solidária da Cresol Central Brasil, no Rio Grande do Sul. A análise dos dados revelou que as lideranças percebem um desempenho positivo nos eixos de ESG, mas com oportunidades de aprimoramento.

A implementação de práticas ESG nas cooperativas de crédito é um processo desafiador, porém viável, desde que haja compromisso e uma abordagem estratégica. Para facilitar a adoção, é fundamental que as lideranças pratiquem os princípios de

sustentabilidade, mantenham um compromisso com o ESG e fomentem uma cultura organizacional que valorize a responsabilidade social e ética. A formação de comitês específicos e a capacitação dos funcionáriocolaboradores são etapas essenciais para a integração eficaz dessas práticas. Além disso, a definição de metas claras, a comunicação transparente dos benefícios do ESG e o monitoramento constante dos progressos são ações cruciais para uma implementação sustentável e bem-sucedida.

Identificou-se que a questão de gênero ainda apresenta lacunas na Cresol. A percepção das lideranças indica a necessidade de revisar as metas de inclusão, principalmente no que se refere à igualdade de gênero. A maioria dos cargos de liderança é ocupada por homens, o que expõe uma oportunidade de aprimorar a transparência e garantir que políticas e práticas estejam alinhadas ao compromisso com a diversidade e a criação de um ambiente inclusivo. Medidas concretas para a equidade de oportunidades e a representação de minorias nas lideranças são indispensáveis, contribuindo para uma sociedade mais justa e inclusiva.

Outro ponto de atenção é a gestão de riscos ambientais, tanto nas atividades próprias da cooperativa quanto nas operações de crédito aos cooperados. É essencial que as concessões de crédito estejam alinhadas aos princípios de sustentabilidade ambiental, reforçando a posição da cooperativa como instituição financeira comprometida com a preservação ambiental e a promoção de práticas ecologicamente responsáveis.

A pesquisa também destacou a necessidade de melhorar as práticas voltadas ao bem-estar e à saúde mental dos funcionários, aspecto essencial para o aprimoramento da dimensão social. Para isso, sugere-se estabelecer políticas de apoio psicológico e promover campanhas de conscientização sobre saúde mental. Essas ações visam reduzir o estigma sobre o tema e proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável, beneficiando o capital humano da cooperativa.

Este estudo apresenta três limitações que devem ser consideradas. Primeiro, devido à inexistência de estudos prévios que abordem autodiagnósticos de ESG em

cooperativas, a discussão dos resultados baseou-se predominantemente em dados secundários, especialmente na pesquisa documental conduzida por Dalcero *et al.* (2023). Segundo, embora o instrumento tenha sido elaborado com fundamento nos Indicadores Ethos (2017), não foram realizadas avaliações estatísticas de confiabilidade, como o coeficiente alfa de Cronbach. Por fim, a amostra intencional, embora pertinente aos objetivos da pesquisa, não permite realizar inferências populacionais mais amplas.

Quanto às limitações do estudo, destacou-se a exclusão de uma abordagem qualitativa, como entrevistas abertas. Embora a pesquisa quantitativa tenha sido eficaz, uma abordagem qualitativa permitiria uma compreensão mais aprofundada das percepções e experiências das lideranças, podendo ser objeto de estudos futuros.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, R. G., NEUMANN, M., SANCHES, S. L. R., BRESSAN, V. G. F. Análise da Evidenciação dos Riscos Socioambientais da Confederação Interestadual das Cooperativas ligadas ao Sicredi enquanto prática de Responsabilidade Social Corporativa, à luz da Teoria dos Stakeholders. *In: Anais XVIII USP Internacional Conference in Accounting*, 2018, São Paulo. **Anais**. 2018. São Paulo: USP. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/53800> . Acesso em: 05 set. 2024.

ARAÚJO, G. A. A. **Estratégias Ambientais, Sociais e de Governança Corporativa e seus reflexos para os três maiores Bancos privados do Brasil na Bolsa de Valores entre os anos de 2018-2021**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2022.

ARMANI, A. B.; PETRINI, M.; SANTOS, A. C. What are the Attributes of Sustainable Leadership? **Review of Business Management**, v. 22, n. 4, p. 820–835, 2020. DOI: 10.7819/rbgn.v22i4.4086. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4086>. Acesso em: 1 set. 2024.

ARMANI, A. B.. **Liderança sustentável**: uma análise dos atributos que a caracterizam no contexto organizacional. 2017. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/7396>. Acesso: 26 ago. 2024.

AVERY, G.C.; BERGSTEINER, H. Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance, **Strategy & Leadership**, v. 39 n. 3, p. 5-15, 2011. Disponível em em: <https://doi.org/10.1108/10878571111128766>. Acesso em: 25 ago. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Riscos e Oportunidades Sociais, Ambientais e Climáticos**. Brasília, /DF. Volume 3. Agosto de 2024. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorio-risco-oportunidade>. Acesso em: 28 jan. 8/01/2024.

BAUERMANN, K. F. **Contribuição de cooperativas do Rio Grande do Sul no desenvolvimento local**. 2023. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unipampa.edu.br/handle/riu/8579>. Acesso em: 20 mai. 2024.

BELLEN, H.M. V. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2ª. Eed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 256p.

BEZERRA, JÚNIOR, J. As práticas de ESG e o Cooperativismo. **Revista Apmed**, v. 2, n. 1, julho de 2023. Disponível em: <https://apmed.org.br/revista/index.php/apmed/article/view/63>. Acesso em: 27 ago. 2024.

BORSATTO, L. A.; BECK, V. S. C.; SILVA, P. R.; BAGGIO, D. K.; SAUSEN, J. O. Elementar, minha cara cooperativa: Importância e relevância da adoção das práticas ESG em organizações autogestionárias. *In: Anais Salão do Conhecimento Unijuí*, v. 9, n. 9, 2023, Ijuí. **Anais**. Ijuí: Unijuí, 2023. Disponível em: <https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/24438>. Acesso em: 29 ago. 2024.

CALDERAN, A.; PETRILLI, L.; KIMURA KODAMA, T.; MONTEIRO DE SOUZA, J. F. ESG no Brasil. *In: Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, v. 5, n. 1, 29 set. 2021, Naviraí. **Anais**. Naviraí: UFMS, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14362>. Acesso em: 19 ago. 2024.

COOPERATIVA DE CRÉDITO E ECONOMIA COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA. **Relatório de Sustentabilidade 2023**. Disponível em: <https://cresol.com.br/sustentabilidade/>. Acesso em: 28 jan. 2024.

DALCERO, K.; HOFFMANN, V. E.; VIANA, L. F. C.; OLIVEIRA, M. A. Práticas environmental, social and governance (ESG) e resiliência organizacional em cooperativas de crédito. **Revista Alcance** (online), v. 30 n. 2, p. 13-27, 19 dez. 2023. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/19924>. Acesso em: 01 set. 2024.

DEGENHART, L.; GIORDANI, M. S.; PICCININ, Y. G.; GRODT, J. A. D. S.; ZONATTO, V. C. S. Diversidade de gênero, expertise do conselho de administração e a transparência da divulgação ambiental, social e de governança (ESG): evidências do Brasil. **Revista Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 43, n. 2, p. 40-56, 2024. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/19924>. Acesso em: 01 out. 2024.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS / FGV Direito Rio. **Os impactos econômicos do ESG (Environmental, Social and Governance) no mercado financeiro brasileiro**. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/7af2690a-973f-449d-b1c1-dbeccd2872e9>. Acesso em: 28 jan. 2024.

ETHOS. **Indicador Ethos para Negócios Sustentáveis**. São Paulo: Ethos, 2017. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/indicadores-ethos-publicacoes/>. Acesso em: 27 ago. 2024.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA J. O Método de Pesquisa Survey. **Revista de administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GOTZ, O. **Percepção dos funcionários sobre ESG e ODS em uma empresa metalmecânica multinacional**. 2024. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/11338/13350>. Acesso em: 28 ago. 2024.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOLYOAKE, G. J. **The History of the Rochdale Pioneers** (1ª ed.). Routledge, 1893. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9781315468853>. Acesso em: 14 fev. 2025.

LIAO, Y. Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. **Frontiers in Psychology**. v. 13, p. 1045570, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570>. Acesso em: 27 ago. 2024.

MATTOS, P. C. S. **Relação entre a maturidade em ESG, liderança sustentável e engajamento em uma empresa do setor metalmecânico**. Dissertação (Pós graduação Mestrado em Administração) Escola de Administração do Complexo de Ensino Superior Meridional – Atitus Educação. Passo Fundo. 2023.

NIELSEN, H.; VILLADSEN, K. The ESG Discourse Is Neither Timeless Nor Stable: How Danish Companies 'Tactically' Embrace ESG Concepts. **Sustainability**, v. 15, 2766, 2023.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU) rganização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2024. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em 21 mai. 2024.

PAGLIA, F. C. das N.; MACHADO, N. S. Análise das contribuições acadêmicas e a evolução das boas práticas de ESG no Brasil: uma revisão de literatura. **Observatorio de La Economía Latino Americana**, v. 21, n. 9, p. 13253–13279, 2023. DOI:10.55905/oelv21n9-150. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/1576>. Acesso em: 18 ago. 2024.

PETRY, J.; FROEHLICH, C. Sustentabilidade Socioambiental em uma cooperativa de Crédito. **Gestão & Regionalidade**, v. 38, n. 115, 2022. Disponível em: https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/7341. Acesso em: 1 set. 2024.

STEBLIANSKAIA, E.; VASIEV, M.; DENISOV, A.; BOCHARNIKOV, V.; STEBLYANSKAYA, A.; WANG, Q. Environmental-social-governance concept bibliometric analysis and systematic literature review: Do investors becoming more environmentally conscious?, **Environmental and Sustainability Indicators**, v. 17, 100218, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.indic.2022.100218>. Acesso em: 20 mai. 2024.

YAHYA, H. Female leadership and ESG performance of firms: Nordic evidence. **Corporate Governance**, v. 25, n. 1, p. 109-127, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CG-03-2023-0129>. Acesso em: 20 fev. 2025.

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

1 – Carina Marchetto Bordignon

Especialista em Cooperativismo de Crédito e Desenvolvimento Sustentável, Diretora Administrativa da Cresol Jacutinga.

<https://orcid.org/0009-0003-4808-5963> - carina.bordignon@cresolcentral.coop.br

Contribuição: Conceituação | Curadoria de dados | Análise Formal | Investigação | Software | Validação | Escrita – primeira redação

2 – Carlos Alberto Frantz dos Santos

Doutor em Administração, Professor Adjunto na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Unidade em Tapes).

<https://orcid.org/0000-0002-6547-2610> - carlos-santos@uergs.edu.br

Contribuição: Curadoria de dados | Análise Formal | Metodologia | Administração do projeto Supervisão | Validação | Visualização de dados | Escrita – revisão e edição

Conflito de Interesses

Os autores declararam não haver conflito de interesses.

Direitos autorais

Os autores dos artigos publicados pela RGC mantêm os direitos autorais de seus trabalhos.

Verificação de Plágio

A RGC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, utilizando ferramentas específicas, como por exemplo: Turnitin.

Editores de seção

Ricardo Alberti

Editora Chefe

Marcia Helena dos Santos Bento

Como citar este artigo

BORDIGNON, C. M.; DOS SANTOS; C. A. F. Percepção das lideranças da CRESOL sobre práticas ESG: desafios e oportunidades. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 12, n. 24 e90237, 2025. DOI 10.5902/2359043290237. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043290237>.