

CAPÍTULO 3 - MATERIALIDADE E STAKEHOLDERS NO COOPERATIVISMO: COMO PRIORIZAR TEMAS ESG

Nayara Guetten Ribaski

Jorge Ribaski

Christian Frederico da Cunha Bundt

RESUMO: A priorização de temas ESG exige que organizações demonstrem quais assuntos são relevantes, por que são relevantes e como serão governados, superando abordagens baseadas apenas em listas de iniciativas. Essa mudança se relaciona ao fortalecimento da accountability e da legitimidade organizacional, isto é, à capacidade de sustentar a “licença para operar” diante de expectativas sociais, regulatórias e de mercado. Na perspectiva estratégica, a teoria dos stakeholders indica que a organização deve gerir relações com grupos que afetam ou são afetados por suas atividades, considerando diferenças de poder, legitimidade e urgência. No cooperativismo, essa lógica é estrutural, pois os cooperados são simultaneamente usuários, coproprietários e participantes do processo decisório, elevando a exigência por escolhas transparentes e verificáveis. A materialidade ESG pode ser compreendida por lentes complementares. A materialidade de impacto, associada aos padrões GRI, enfatiza os impactos mais significativos da organização na economia, no meio ambiente e nas pessoas. A materialidade financeira, associada ao padrão IFRS S1 (ISSB/IFRS Foundation), orienta a divulgação de riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade que sejam materiais para usuários de relatórios financeiros, com foco em consistência e comparabilidade. A integração dessas perspectivas é frequentemente tratada como dupla materialidade, combinando impactos externos e implicações financeiras, abordagem especialmente pertinente às cooperativas. Propõe-se um método em oito etapas baseado no engajamento de stakeholders, pontuação por critérios transparentes e validação em instâncias de governança, culminando em uma Matriz de Materialidade e em uma agenda ESG executável com metas e indicadores. Para operacionalização, são apresentados um template de Matriz (Impacto × Negócio) e um checklist de perguntas para orientar a escuta e a devolutiva aos públicos consultados.

PALAVRAS-CHAVE: materialidade, stakeholders, cooperativismo, ESG, IFRS S1.

1 INTRODUÇÃO

A consolidação do ESG como linguagem de gestão vem mudando a pergunta central das organizações: mais do que listar iniciativas socioambientais, tornou-se necessário demonstrar quais temas realmente importam, porque importam e como são governados. Essa virada está associada ao avanço da noção de *accountability* e legitimidade organizacional, isto é, a capacidade de uma instituição sustentar sua “licença para operar” diante das expectativas sociais e regulatórias (SUCHMAN, 1995).

No campo da estratégia, essa agenda se conecta diretamente à teoria dos stakeholders, segundo a qual organizações precisam gerir relações com grupos que afetam

ou são afetados por suas atividades (FREEMAN, 1984), considerando que diferentes partes interessadas possuem diferentes níveis de poder, legitimidade e urgência (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

No cooperativismo, essa lógica não é um “acréscimo”: ela é estrutural. A Aliança Cooperativa Internacional define cooperativas como organizações de propriedade conjunta e controle democrático voltadas a atender necessidades e aspirações comuns de seus membros (ICA, 1995). Por isso, a priorização de temas ESG em cooperativas tende a ser mais exigente do que em organizações tradicionais: o cooperado não é apenas “cliente”, mas também coproprietário e participante do processo decisório, o que reforça a necessidade de escolhas transparentes e justificadas. Nesse contexto, falar de ESG sem método de priorização costuma gerar o que se observa na prática: uma agenda ampla demais, com ações dispersas e baixa capacidade de demonstrar impacto, um risco clássico quando se tenta atender simultaneamente expectativas internas, externas e regulatórias sem critérios claros de foco.

É aqui que a materialidade se torna o ponto de partida de uma agenda ESG madura. Contudo, nos últimos anos, a materialidade passou a conviver com interpretações complementares. De um lado, abordagens orientadas a impactos e a múltiplos públicos reforçam a ideia de que sustentabilidade envolve dimensões sociais, ambientais e econômicas integradas (ELKINGTON, 1997). De outro, cresceu a demanda por regras comparáveis e verificáveis de divulgação, capazes de conectar sustentabilidade a riscos e oportunidades com implicações econômicas, especialmente para investidores, financiadores e órgãos reguladores (PORTER; KRAMER, 2011).

Nesse cenário, destaca-se o padrão IFRS S1 (General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information), emitido pelo International Sustainability Standards Board (ISSB), da IFRS Foundation. O IFRS S1 estabelece um padrão-base global para que entidades divulguem informações sobre riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade que sejam materiais para os usuários dos relatórios financeiros de propósito geral, isto é, informações capazes de influenciar decisões sobre prover recursos à entidade (IFRS FOUNDATION/ISSB, 2023).

Na prática, o IFRS S1 orienta o que divulgar (conteúdo) e como divulgar (características qualitativas como comparabilidade, verificabilidade, tempestividade e compreensibilidade), ancorando a materialidade como um julgamento específico da entidade, baseado na natureza e/ou magnitude do assunto no contexto das divulgações financeiras relacionadas à sustentabilidade (IFRS FOUNDATION/ISSB, 2023).

Assim, o IFRS S1 não é um “relatório de boas ações”: é um padrão de divulgação financeira relacionada à sustentabilidade, voltado a consistência e utilidade para decisão econômica.

A relevância desse movimento foi amplamente reforçada no debate internacional recente e ganhou visibilidade também na COP30, em Belém (PA), quando o tema da credibilidade da informação, transparência e reporte apareceu como componente transversal das discussões, especialmente em finanças climáticas e prestação de contas no âmbito do Acordo de Paris. Um exemplo é o relatório do COP30 Circle of Finance Ministers, que enfatiza exigências por reporte transparente e consistente do suporte financeiro climático no marco de transparência do Artigo 13 do Acordo de Paris, reforçando a centralidade do tema “dados e transparência” na agenda do evento.

Além disso, análises pós-COP30 voltadas à governança destacaram o recado para organizações: elevar qualidade de dados e reporte para atender padrões crescentes de disclosure e demonstrar progresso mensurável.

No âmbito corporativo e financeiro, a COP30 também serviu como palco para eventos paralelos e encontros dedicados à implementação prática dos padrões de *disclosure* (divulgação) do ISSB, em especial os padrões IFRS S1 (Requisitos Gerais) e IFRS S2 (clima). Esse movimento sinaliza uma evolução crucial na agenda climática: ela não é mais apenas sobre compromissos e metas, mas está sendo rapidamente acompanhada por uma agenda de mensuração rigorosa e transparência comparável, que exige das empresas uma prestação de contas mais estruturada.

A priorização de temas ESG no cooperativismo é um processo estruturado que alia a avaliação de impactos ao engajamento democrático de suas partes interessadas. Diferente de uma corporação tradicional, a cooperativa possui em seus próprios membros (os cooperados) seus principais stakeholders e proprietários, o que redefine a noção de materialidade. A materialidade ESG é identificada através da intersecção entre os temas de maior impacto no negócio e no território e aqueles de maior relevância para essa ampla rede de interesses, que inclui ainda colaboradores, comunidade local e fornecedores. Esse diagnóstico é realizado por meio de mecanismos já intrínsecos ao modelo, como assembleias e comitês, complementados por pesquisas e análises técnicas.

O resultado é uma Matriz de Materialidade que direciona a estratégia para os temas mais críticos, como a gestão hídrica para uma agropecuária ou a inclusão financeira para uma cooperativa de crédito. Este método garante que a agenda ESG seja autêntica, reforçando a resiliência do empreendimento e maximizando seu valor compartilhado. Dessa

forma, o cooperativismo transforma seu princípio democrático em uma ferramenta poderosa para definir e implementar uma sustentabilidade relevante e concreta, alinhando a perpetuidade do negócio ao desenvolvimento das comunidades que serve.

Diante disso, a análise de materialidade, especialmente quando orientada por stakeholders, deixa de ser apenas um “exercício de planejamento” e passa a operar como ponte entre identidade cooperativista, governança democrática e padrões contemporâneos de divulgação. Este capítulo, portanto, parte do pressuposto de que cooperativas precisam priorizar temas ESG de forma coerente com seus princípios (ICA, 1995), tecnicamente defensável (FREEMAN, 1984; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997) e compatível com exigências crescentes de transparência e reporte (IFRS FOUNDATION/ISSB, 2023).

A partir desta abordagem, o guia oferece um passo a passo claro, tanto teórico quanto prático, para que qualquer cooperativa possa realizar sua análise de materialidade ESG. Este processo tem como base central a escuta ativa dos seus stakeholders (como cooperados, colaboradores e comunidade) e transforma suas demandas e os impactos do negócio em uma agenda estratégica priorizada. Esta agenda, por sua vez, será composta por projetos concretos, com metas mensuráveis, indicadores de desempenho (KPIs) e uma estrutura de governança definida para sua implementação e monitoramento.

Para apoiar essa jornada, esse capítulo inclui dois instrumentos práticos e prontos para uso: um modelo de Matriz de Materialidade para visualizar e priorizar os temas, e um checklist com perguntas-chave para guiar as entrevistas e pesquisas com os diferentes grupos de interesse.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVISMO E A CENTRALIDADE DOS STAKEHOLDERS

A Declaração da Aliança Cooperativa Internacional (ICA, 1995) define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para atender necessidades econômicas, sociais e culturais por meio de um empreendimento democraticamente controlado (ICA, 1995).

Essa arquitetura implica que a cooperativa é, ao mesmo tempo, organização econômica e instituição social: sua continuidade depende de confiança, participação, transparência e qualidade da relação com seus membros, e isso se irradia para o território onde atua.

A teoria de stakeholders, popularizada por Freeman (1984), sustenta que organizações precisam gerenciar suas relações com grupos que afetam ou são afetados por suas atividades, integrando essas relações à estratégia (FREEMAN, 1984).

Em cooperativas, a abordagem é ainda mais exigente: o cooperado é, simultaneamente, “cliente/usuário”, “dono” e “parte do governo” do empreendimento. Portanto, o processo de priorização de temas ESG deve ser desenhado de forma participativa e verificável, sob risco de fragilizar legitimidade.

2.2 MATERIALIDADE NO ESG: IMPACTOS, RISCOS E DUPLA MATERIALIDADE

O conceito de materialidade migrou do campo contábil-financeiro para a esfera ESG, adquirindo significados complementares que orientam a identificação de temas relevantes para o relato e a gestão.

Sob a perspectiva das Normas GRI, a materialidade é definida como o foco nos impactos mais significativos da organização na economia, no ambiente e nas pessoas, incluindo direitos humanos (GSSB/GRI, 2021). Esta abordagem, frequentemente denominada materialidade de impacto, concentra-se na influência externa da organização. O padrão GRI 3 detalha os requisitos para relatar não apenas os temas materiais identificados, mas também o *processo* de sua determinação e gestão, reforçando que a materialidade compreende tanto o “método” quanto o “resultado” final (GSSB/GRI, 2021).

Em contraponto, a abordagem do ISSB (International Sustainability Standards Board) introduz uma materialidade de cunho financeiro. O objetivo do padrão IFRS S1 é exigir a divulgação de informações sobre riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade que sejam úteis aos usuários de relatórios financeiros em suas decisões (IFRS FOUNDATION/ISSB, 2023). O IFRS S2, por sua vez, aprofunda o recorte climático, estruturando as divulgações em governança, estratégia, gestão de riscos, métricas e metas, o que evidencia explicitamente a conexão entre as mudanças climáticas e as perspectivas econômicas da entidade (IFRS FOUNDATION/ISSB, 2023).

A síntese dessas duas perspectivas é formalizada no conceito de dupla materialidade. No contexto regulatório europeu, a Comissão Europeia (2022) explica que este conceito requer que as empresas relatem tanto como as questões de sustentabilidade geram riscos e oportunidades financeiras para o negócio, quanto os impactos significativos da própria empresa nas pessoas e no meio ambiente. O GRI (2023) também discute a dupla materialidade como o reconhecimento de que os impactos externos e as consequências

financeiras são interconectados, defendendo que o relato ideal deve ser holístico e abranger ambas as dimensões.

Para as cooperativas, a integração desses enfoques é especialmente pertinente. Uma agenda ESG coerente e estratégica deve, portanto, refletir simultaneamente (i) os impactos relevantes da cooperativa no território e na vida dos cooperados, e (ii) os riscos e oportunidades financeiros que esses temas representam para a perenidade do empreendimento e sua capacidade de gerar valor aos seus membros.

2.3 ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E QUALIDADE DO PROCESSO

Se a determinação da materialidade é, em essência, um processo seletivo e estratégico de priorização, então o engajamento estruturado de stakeholders constitui o caminho indispensável para conferir legitimidade, credibilidade e relevância a essa escolha. Essa premissa é amplamente reconhecida por normas internacionais de referência.

A AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AccountAbility, 2015) consolida-se como um *framework* prático seminal, pois vai além de recomendar a escuta esporádica. Ela propõe a integração sistêmica do engajamento na governança, na estratégia e nas operações da organização, estabelecendo princípios e diretrizes para que o processo seja inclusivo, responsivo e orientado a resultados tangíveis. Em termos práticos, seu ensinamento central é que não basta "ouvir" stakeholders de maneira pontual; é imperativo desenhar e implementar um processo formal que seja intencionalmente representativo, conduzido com transparência, e capaz de gerar evidências auditáveis sobre como as contribuições foram consideradas nas decisões.

Complementarmente, a ISO 26000:2010 - Diretrizes sobre Responsabilidade Social - oferece uma base conceitual sólida ao enfatizar a natureza bidirecional e dinâmica da relação entre organização, seus stakeholders e a sociedade mais ampla (ISO, 2010). Esta norma amplia o repertório disponível para as organizações, fornecendo uma estrutura robusta para identificar e estruturar temas materiais de cunho social e de governança, que são centrais para o modelo cooperativista.

Outras importantes referências corroboram e detalham esta abordagem. Os Padrões GRI, por exemplo, estabelecem a "inclusividade das partes interessadas" como um de seus princípios fundamentais para a definição de materialidade, exigindo que a organização explique como considerou as necessidades e expectativas de seus stakeholders (GSSB/GRI, 2021). Da mesma forma, as Normas de Desempenho da IFC (International Finance Corporation) tratam o engajamento como um requisito crítico para a identificação

e mitigação de riscos sociais e ambientais, defendendo um processo contínuo e adaptado ao contexto (IFC, 2012).

Para uma cooperativa, este conjunto de diretrizes converge para um imperativo claro: o engajamento não é uma atividade acessória, mas o mecanismo que opera a democracia interna e a conexão com a comunidade, transformando o diálogo multissetorial no insumo primário para uma agenda ESG verdadeiramente relevante e legitimada por aqueles a quem a organização se deve.

3 METODOLOGIA

A seguir, apresenta-se um método estruturado em oito etapas para conduzir um processo robusto de definição da materialidade ESG em cooperativas. Este roteiro foi desenhado para ser adaptável e proporcional, aplicável desde cooperativas de pequeno e médio porte até grandes sistemas cooperativos.

ETAPA 1 — DEFINIÇÃO DO PROPÓSITO, ESCOPO E GOVERNANÇA DO PROCESSO

Antes de iniciar a escuta, é fundamental formalizar os alicerces do processo. Isto inclui:

- **Objetivo:** Definir a finalidade clara (ex.: alimentar o planejamento estratégico, elaborar um relatório de sustentabilidade, estruturar um programa ESG ou atender a requisitos de *compliance* e financiamento).
- **Escopo:** Delimitar a abrangência (unidade administrativa, ramos de atuação, regiões, linhas de negócio e período coberto).
- **Governança:** Designar formalmente quem conduzirá, decidirá e validará as etapas e o resultado final (ex.: Diretoria, Conselho de Administração, Comitê ESG ou áreas técnicas), estabelecendo também como os resultados serão aprovados e monitorados.
- **Recomendação Cooperativista:** Para reforçar a legitimidade, é crucial incluir, desde esta fase inicial, um canal institucional de representação dos cooperados, como um conselho consultivo ou processos pré-assemblyes, assegurando que a voz dos membros-proprietários oriente todo o processo.

ETAPA 2 — MAPEAMENTO E PRIORIZAÇÃO DOS STAKEHOLDERS PARA ESCUTA

O mapeamento deve identificar todos os públicos internos e externos relevantes, justificando sua relevância com base em critérios como:

- Influência sobre a cooperativa.
- Dependência/Impacto causado pelas operações da cooperativa.
- Legitimidade e Urgência de suas demandas.
- Para cooperativas, recomenda-se considerar explicitamente cooperados (segmentados), colaboradores, comunidade local, fornecedores, reguladores e a cadeia de valor.

ETAPA 3 — CONSTRUÇÃO DA "LISTA LONGA" DE TEMAS ESG

Esta fase cria um inventário abrangente de possíveis temas materiais, evitando vieses ao combinar três fontes:

1. Diagnóstico Interno (riscos operacionais, auditorias, indicadores existentes).
2. Diagnóstico Externo (tendências setoriais, expectativas sociais, padrões de relato como GRI e IFRS).
3. Identidade Cooperativista (valores e princípios do cooperativismo, como interesse pela comunidade e educação).
4. Uma boa prática é organizar os temas por macrocategorias Ambientais (E), Sociais (S) e de Governança (G).

ETAPA 4 — DESENHO DO PLANO DE ENGAJAMENTO

Define-se como cada grupo de *stakeholders* será consultado, podendo-se combinar métodos quantitativos (questionários) e qualitativos (entrevistas, grupos focais). A aplicação das diretrizes da AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AccountAbility, 2015) é recomendada para assegurar um processo de qualidade, inclusivo e orientado a resultados, que evite exclusões indevidas e documente as evidências e o *feedback* fornecido.

ETAPA 5 — PONTUAÇÃO DOS TEMAS COM CRITÉRIOS TRANSPARENTES

Para transformar percepções em uma decisão estruturada, cada tema da lista longa é avaliado com base em critérios transparentes, normalmente agrupados em duas dimensões:

- Dimensão Impacto (Materialidade de Impacto): Avalia a magnitude, abrangência, severidade e horizonte temporal do tema sobre os *stakeholders* e o território.
- Dimensão Negócio (Materialidade Financeira): Avalia o risco para a continuidade, as oportunidades estratégicas, a aderência ao propósito cooperativista e as exigências externas relacionadas ao tema.

ETAPA 6 — CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DA MATRIZ DE MATERIALIDADE

Com as pontuações, constrói-se a Matriz de Materialidade, posicionando os temas em um gráfico de dois eixos (ex.: Importância para os *Stakeholders* x Impacto no Negócio). Isso permite visualizar e classificar os temas em categorias de prioridade (alta, média, básica). A matriz resultante deve ser submetida a uma validação formal pelas instâncias de governança e representação predefinidas na Etapa 1.

ETAPA 7 — CONVERSÃO DOS TEMAS EM UMA AGENDA ESG EXECUTÁVEL

O verdadeiro valor do processo se concretiza quando as prioridades são traduzidas em gestão. Cada tema material prioritário deve ser convertido em um plano de ação com: objetivo claro, meta mensurável, indicadores (KPIs), iniciativas específicas, responsáveis designados e orçamento. Este passo assegura a conexão direta entre a materialidade e a gestão operacional, criando a base para divulgações robustas futuras, alinhadas a padrões como GRI e IFRS (Global Reporting Initiative, 2021; IFRS Foundation, 2023).

ETAPA 8 — COMUNICAÇÃO E REVISÃO PERIÓDICA

A materialidade não é estática. A comunicação transparente do processo e dos resultados aos *stakeholders* é fundamental. Além disso, deve-se estabelecer um ciclo formal de revisão periódica (anual ou bianual) da matriz, com gatilhos para revisões extraordinárias diante de mudanças significativas no contexto regulatório, operacional ou social da cooperativa, garantindo que a agenda ESG permaneça relevante e dinâmica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como este é um capítulo de livro com finalidade formativa, “resultados” são apresentados como entregáveis gerenciais e efeitos organizacionais esperados quando a cooperativa executa um processo de materialidade com participação de stakeholders e critérios transparentes.

A discussão a seguir apresenta (i) os produtos típicos do processo, (ii) como interpretá-los à luz de padrões contemporâneos (GRI e IFRS S1) e (iii) tensões recorrentes e estratégias de mitigação, com a inclusão de instrumentos práticos (matriz e roteiro de escuta) para apoiar a execução.

4.1 ENTREGÁVEIS E EVIDÊNCIAS: O QUE A COOPERATIVA “PRODUZ” AO FINAL DO PROCESSO

A aplicação consistente de uma análise de materialidade orientada por stakeholders tende a produzir quatro entregáveis centrais: (a) mapa de stakeholders, (b) lista longa de temas ESG, (c) matriz de materialidade, e (d) agenda ESG priorizada convertida em metas, indicadores e responsabilidades.

Esses entregáveis não têm valor apenas documental: eles estruturam decisões, fortalecem governança e elevam a capacidade de prestação de contas, especialmente quando a cooperativa pretende relatar o método e os temas materiais de forma rastreável, como requerido pelas divulgações do GRI 3.

Além disso, quando a cooperativa busca dialogar com financiadores e usuários de relatórios financeiros, os resultados da materialidade se conectam à lógica do IFRS S1, cujo objetivo é requerer divulgações sobre riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade que sejam úteis a usuários de relatórios financeiros de propósito geral na tomada de decisão. Nessa perspectiva, a agenda priorizada funciona como uma “ponte” entre sustentabilidade e gestão: ela organiza quais assuntos exigem governança, estratégia, gestão de riscos, métricas e metas.

Por fim, a qualidade desses produtos depende do rigor do engajamento. O AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) descreve o engajamento como um processo que deve ser integrado à governança, estratégia e operações, visando resultados mais impactantes e com maior legitimidade. Assim, o “resultado” não é apenas a matriz final, mas também o registro do processo (quem participou, como participou, quais evidências foram usadas e como as decisões foram validadas).

4.2 INTERPRETAÇÃO DA MATRIZ: MAIS QUE UM GRÁFICO, UM MECANISMO DE DECISÃO

Na prática, a matriz de materialidade representa a consolidação de percepções e evidências sobre relevância e impacto. Contudo, seu valor acadêmico e gerencial depende de três condições: critérios explícitos, evidências registradas e conversão em gestão. O

GRI reforça exatamente essa lógica ao tratar a materialidade como um processo que culmina na priorização de impactos significativos e na explicitação de como cada tema é gerido (e não apenas listado). Já o IFRS S1 reforça que o foco do *disclosure* é informar sobre riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade que sejam materiais para decisões de alocação de recursos, o que aumenta a exigência por consistência e rastreabilidade.

Para apoiar essa execução com clareza e padronização, apresenta-se a seguir um Modelo de Matriz de Materialidade (*template*). Ele foi desenhado para ser aplicado em oficinas, comitês e consultas estruturadas, permitindo registrar pontuações, evidências e stakeholders envolvidos.

4.2.1 Modelo de Matriz de Materialidade (*Template*)

O Quadro 1 é um instrumento para transformar a discussão de ESG, que normalmente é ampla e subjetiva, em um processo estruturado de decisão, com rastreabilidade, evidências e justificativas. Ele atende duas necessidades simultâneas: (i) organizar impactos relevantes sobre pessoas, ambiente e economia (lógica do GRI) e (ii) identificar riscos e oportunidades de sustentabilidade com implicações para a continuidade e desempenho do negócio (lógica do IFRS S1).

Quadro 1 — Modelo de Matriz de Materialidade (template)

Tema ESG	Impacto (Y) 1–5	Negócio (X) 1–5	Evidências usadas (fontes)	Stakeholders mais afetados	Justificativa (síntese)
Ética e integridade			auditoria, canal, entrevistas	cooperados, regulador, colaboradores	
Saúde e segurança do trabalho			SST, ocorrências, relatórios	colaboradores, terceiros	
Privacidade e segurança da informação			incidentes, LGPD, TI	cooperados, colaboradores	
Inclusão, diversidade e equidade			RH, clima, grupos focais	colaboradores, comunidade	
Resíduos/efluentes (quando aplicável)			licenças, inspeções, operação	comunidade, poder público	
Mudanças climáticas (riscos físicos/transição)			mapa de riscos, cadeia de valor	cooperados, território	
Educação cooperativista/financeira			adesão a programas, pesquisas	cooperados, comunidade	

A matriz trabalha com dois eixos, cada um pontuado de 1 a 5:

- Eixo Y (Impacto em stakeholders e no território): representa a materialidade de impacto — ou seja, a intensidade e relevância dos impactos (positivos e negativos)

que o tema gera para pessoas, ambiente e economia, sob a ótica dos stakeholders. Essa abordagem é central no GRI, que exige que a organização determine e reporte seus temas materiais com base nos impactos mais significativos.

- Eixo X (Relevância para o negócio — riscos e oportunidades): representa a materialidade para usuários de relatórios financeiros, alinhada ao IFRS S1, que orienta a divulgação de riscos e oportunidades de sustentabilidade materiais para decisões de alocação de recursos.

O “Y” responde “o tema importa para quem é afetado?” e “X” responde “o tema importa para a continuidade, desempenho e competitividade da cooperativa?”.

Para que o Eixo Y não seja apenas “opinião”, recomenda-se que a cooperativa defina critérios explícitos e registre as evidências utilizadas. Um conjunto enxuto e eficaz de critérios pode ser:

1. Magnitude do impacto (quanto afeta)
2. Abrangência (quantas pessoas/grupos/áreas são afetadas)
3. Severidade (gravidade, irreversibilidade; especialmente para ambiente e direitos)
4. Probabilidade/recorrência (o quão frequente ou provável é)
5. Horizonte temporal (efeitos imediatos versus efeitos de longo prazo)

Para que se possa ser operacionalizado, podemos aplicar isso de duas maneiras:

- Método A (simples): atribuir uma nota geral Y (1–5) baseada na discussão coletiva e evidências.
- Método B (mais robusto): pontuar cada critério de 1–5 e calcular média ponderada (ex.: severidade com peso maior).

Exemplo: “Saúde e segurança do trabalho” pode ter severidade alta (acidentes graves), probabilidade moderada e abrangência alta (colaboradores e terceiros), resultando em Y elevado.

No Eixo X, o objetivo é estimar o quanto o tema pode influenciar riscos e oportunidades materiais para a cooperativa, em linha com o IFRS S1. Um conjunto recomendado:

1. Risco regulatório e de conformidade (multas, licenças, sanções, exigências de supervisão)

2. Risco operacional (interrupções, falhas de processo, ineficiências)
3. Risco reputacional e de confiança (especialmente com cooperados e comunidade)
4. Risco financeiro (custos, perdas, inadimplência, provisões, seguros, acesso a capital)
5. Potencial de oportunidade (novos produtos/serviços, fidelização, eficiência, inovação)

Existindo dois caminhos para aplicar:

- Método A (simples): uma nota X (1–5) consolidada por consenso com base nas evidências.
- Método B (robusto): pontuar subcritérios e consolidar em média ponderada.

Exemplo: “Privacidade e segurança da informação” costuma ter X alto em cooperativas de crédito (risco financeiro, regulatório e reputacional), mesmo que stakeholders externos não percebam imediatamente o impacto.

O quadro não serve só para “dar nota”; ele serve para documentar a decisão. Cada coluna tem uma função:

- Tema ESG: deve ser formulado de forma clara e não redundante. Evite temas muito amplos (“meio ambiente”) e muito específicos (“trocar lâmpadas”). Prefira “Gestão de energia e emissões” ou “Segurança da informação e privacidade”.
- Impacto (Y) 1–5: representa a nota do eixo de impactos. É essencial registrar como essa nota foi construída (critérios e fontes).
- Negócio (X) 1–5: representa a nota do eixo de riscos/oportunidades. Aqui, recomenda-se que a área de riscos, compliance e financeiro participe, porque o julgamento precisa ser consistente com a gestão do negócio.
- Evidências usadas (fontes): é a coluna que “protege” o processo contra arbitrariedade. Exemplos de evidências:
 - auditorias e relatórios internos
 - dados operacionais (acidentes, incidentes, reclamações, inadimplência)
 - ouvidoria/canal de ética
 - pesquisa com cooperados e colaboradores
 - entrevistas e grupos focais
 - requisitos de financiadores/órgãos reguladores

- atas e deliberações (conselhos, assembleias)
- Stakeholders mais afetados: registra quem sofre/recebe o impacto ou quem exerce influência. Essa coluna impede que a análise fique “centrada demais” apenas em gestão interna.
- Justificativa (síntese): é onde se registra o argumento final (1–3 linhas). Ela deve amarrar: *o que foi ouvido + quais evidências + por que a nota ficou alta/média/baixa*.

Depois de preencher a tabela, é necessário fazer:

1. Consolidação de notas (média por grupo e nota final).
2. Plotagem do ponto (X, Y) para cada tema.
3. Definição de cortes (thresholds) para quadrantes.

Na prática, o “corte” (ex.: ≥ 4) é uma decisão de governança. O importante é que seja explicável e consistente com capacidade de execução: uma cooperativa pode definir, por exemplo, 5 temas estratégicos e 5 temas de base.

Quando cooperados dão Y alto para “transparência e relacionamento” e a gestão dá X alto para “segurança da informação”, isso não é erro, é um achado de governança. O AA1000SES valoriza processos que sejam inclusivos e responsivos, isto é, que consigam captar diferenças e responder a elas.

Então, registrar dispersão ajuda a:

- identificar onde há desalinhamento e risco de conflito;
- planejar comunicação e educação cooperativista;
- criar uma agenda em camadas (licença para operar + proposta de valor + inovação).

Como exemplo rápido, do preenchimento desse modelo, considerando apenas um tema: Privacidade e segurança da informação.

- Y = 4 (impacto alto em cooperados e colaboradores se houver vazamento/uso indevido; pode afetar direitos e confiança)
- X = 5 (riscos regulatórios, financeiros e reputacionais; pode comprometer operação e continuidade)
- Evidências: histórico de incidentes, auditoria de TI, exigências LGPD, reclamações de cooperados, relatórios de risco
- Stakeholders: cooperados, colaboradores, reguladores, parceiros tecnológicos

- Justificativa: “Tema crítico para proteção de dados e manutenção da confiança; risco material por potencial de perdas e sanções, e por impacto direto no relacionamento com cooperados.”

O quadro permite que a cooperativa tenha:

- um conjunto de temas materiais priorizados (com justificativa);
- evidências e rastreabilidade para relatórios e auditorias;
- base para definir metas, indicadores e governança;
- subsídios para comunicação e prestação de contas aos cooperados.

Isso torna a materialidade compatível tanto com reporte orientado por impactos (GRI

4.3 O ROTEIRO DE ESCUTA COMO “EVIDÊNCIA” E COMO MECANISMO DE LEGITIMIDADE

Um resultado recorrente de processos bem conduzidos é a redução de assimetrias de percepção: a cooperativa compreende com mais precisão o que cada público valoriza, quais riscos são percebidos como críticos e onde há lacunas de confiança. Isso não ocorre por “boa intenção”, mas por método. O AA1000SES é explícito ao tratar o engajamento como estrutura prática para empoderar stakeholders como contribuidores ativos da criação de valor e para integrar o engajamento à governança e à estratégia.

Por isso, a materialidade deve ser acompanhada de um instrumento de escuta que gere comparabilidade e qualidade. O checklist abaixo foi desenhado para funcionar em entrevistas, grupos focais ou surveys (com adaptações de linguagem), reforçando a rastreabilidade do processo que o GRI 3 pede ao descrever o “Process to determine material topics”.

O Quadro 2 (Checklist de perguntas para stakeholders) funciona como a base empírica do processo de materialidade: é por meio dele que a cooperativa transforma “percepções” em evidências para justificar por que determinados temas devem ser considerados materiais. Em outras palavras, a Matriz de Materialidade (Quadro 1) organiza e prioriza; o Quadro 2 explica, sustenta e legitima essa priorização, porque registra o que diferentes públicos valorizam, temem, esperam e consideram crítico.

Quadro 2 — Checklist de perguntas para stakeholders (roteiro de escuta)

Bloco		Perguntas	
A	Relação com a cooperativa e contexto	1	Como você se relaciona com a cooperativa (cooperado, colaborador, fornecedor, comunidade, parceiro etc.)?
		2	Quais aspectos da cooperativa hoje geram mais confiança?
		3	Quais aspectos geram mais preocupação ou incerteza?
B	Impactos percebidos (materialidade de impacto)	4	Quais impactos positivos a cooperativa gera para você e para o território?
		5	Há impactos negativos relevantes (ambientais, sociais ou econômicos)? Quais?
		6	Quais temas ambientais deveriam ser prioridade nos próximos 2–3 anos? Por quê?
		7	Quais temas sociais deveriam ser prioridade (trabalho, inclusão, segurança, educação, relacionamento)? Por quê?
		8	Em governança, o que mais precisa evoluir (transparência, ética, participação, controles, prestação de contas)?
C	Risco e oportunidade (materialidade para o negócio)	9	Se você pudesse escolher três temas para a cooperativa focar, quais seriam?
		10	Quais temas trazem maior risco se forem negligenciados?
		11	Quais temas trazem maior oportunidade (inovação, eficiência, novos produtos/serviços, fidelização)?
D	Evidências, metas e mensuração	12	Que evidências fazem você acreditar que um tema é “crítico” (experiências, dados, ocorrências)?
		13	Que indicadores ou informações deveriam ser divulgados para acompanhar evolução?
		14	Que metas seriam “ambiciosas e realistas” para esse tema?
E	Participação e devolutiva	15	Quais canais de participação funcionam melhor (assembleias, pré-assembleias, pesquisa online, comitês, visitas)?
		16	Como a cooperativa deveria devolver o resultado desta escuta (feedback e plano de ação)?

Na prática, o Quadro 2 é um roteiro de escuta que pode ser aplicado como entrevista semiestruturada, grupo focal ou *survey*. Ele foi desenhado para gerar três tipos de informação simultaneamente: primeiro, uma leitura de prioridades (o que “realmente importa” para cada público); segundo, evidências qualitativas (exemplos, situações vividas, justificativas e consequências percebidas); terceiro, sugestões de mensuração (quais indicadores e metas fariam os stakeholders confiar que a cooperativa está evoluindo). É justamente essa combinação que evita que a materialidade se reduza a um exercício interno e “autorreferente”.

O primeiro conjunto de perguntas do roteiro busca situar o respondente e entender sua relação com a cooperativa. Esse ponto é decisivo porque, no cooperativismo, diferentes perfis de cooperados e partes interessadas vivenciam a organização de maneiras distintas: um cooperado usuário intensivo tem percepções diferentes de um usuário ocasional; um colaborador de operações percebe riscos diferentes de um colaborador administrativo; um representante do território tende a valorar impactos comunitários que podem não aparecer com a mesma força nos debates internos. Assim, o roteiro começa construindo contexto,

identificando pontos fortes, fragilidades e níveis de confiança. Isso permite interpretar o restante das respostas com mais rigor e reduz vieses de leitura.

Em seguida, o roteiro avança para perguntas voltadas aos impactos percebidos, pois é aqui que se alimenta diretamente o eixo de impacto (materialidade de impacto) da matriz. Ao pedir que stakeholders descrevam impactos positivos e negativos e indiquem prioridades ambientais, sociais e de governança, a cooperativa consegue captar magnitude, abrangência, severidade e horizonte temporal de efeitos que muitas vezes não aparecem em indicadores internos. Para que essa etapa seja realmente útil, a condução precisa incentivar exemplos concretos (“você consegue citar um caso?”), identificar quem é mais afetado e distinguir situações recorrentes de ocorrências pontuais. Esse detalhamento é o que transforma opinião em evidência e permite pontuações de impacto mais defensáveis.

Na sequência, o roteiro introduz a lente de risco e oportunidade, aproximando a escuta da materialidade para o negócio. Essa parte é especialmente importante porque stakeholders, mesmo quando não são gestores, frequentemente percebem sinais precoces de riscos reputacionais (confiança, transparência, atendimento), operacionais (falhas de processo, qualidade), regulatórios (ética, conformidade) e financeiros (perdas, custos, inadimplência, interrupções). Ao pedir que o respondente escolha apenas três temas prioritários, o roteiro força hierarquização e ajuda a evitar um problema típico em processos de ESG: a tendência de concluir que “tudo é prioridade”. O “top 3” funciona como um mecanismo simples, porém poderoso, para consolidar foco e dar viabilidade à agenda.

Um ponto que diferencia o Quadro 2 de roteiros de escuta mais genéricos é a inclusão explícita de perguntas sobre evidências, indicadores e metas. Esse trecho é o que aproxima a materialidade da gestão: ele revela quais informações aumentariam confiança e credibilidade, quais métricas são compreensíveis para os públicos e quais metas soam ambiciosas, mas plausíveis. Do ponto de vista metodológico, essa etapa ajuda a cooperativa a converter temas materiais em objetivos e indicadores com maior aceitação social, além de orientar como comunicar resultados e prestar contas de forma mais inteligível ao cooperado e ao território.

O roteiro fecha com perguntas sobre participação e devolutiva, porque um processo de materialidade sem retorno aos participantes tende a ser percebido como consulta simbólica e, no ciclo seguinte, perde adesão. Ao mapear canais preferidos (assembleias, pré-assembleias, pesquisas online, comitês, visitas, ouvidoria) e ao perguntar como os stakeholders desejam receber feedback, a cooperativa ganha insumos para desenhar uma

governança de engajamento contínuo, transformando a escuta em rotina e não em evento isolado.

Quando bem aplicado, o Quadro 2 permite uma passagem metodológica clara entre escuta e decisão. As respostas podem ser codificadas por temas (lista longa), analisadas por frequência e intensidade, organizadas por segmento de stakeholder e, então, utilizadas para justificar a pontuação de impacto e de relevância para o negócio na matriz. Além disso, as divergências entre grupos (por exemplo, cooperados priorizando transparência e atendimento enquanto a gestão prioriza segurança da informação e compliance) não devem ser tratadas como “erro”; elas são achados importantes de governança e comunicação, pois indicam onde há desalinhamentos e onde a cooperativa precisa construir pontes, educar, explicar trade-offs e pactuar prioridades.

4.4 DISCUSSÃO CRÍTICA: TENSÕES RECORRENTES E COMO O MÉTODO RESPONDE A ELAS

A experiência de aplicação de materialidade em organizações, incluindo cooperativas, costuma revelar quatro tensões centrais.

(i) “Tudo é prioritário”. Quando muitos temas aparecem no quadrante alto, o problema geralmente não é “excesso de demandas”, mas falta de critérios ou receio político de priorizar. O GRI 3 orienta a priorização dos impactos mais significativos, o que implica necessariamente uma seleção e uma justificativa. A recomendação prática é adotar um limite (por exemplo, 5–7 temas estratégicos) e manter uma segunda camada de temas de conformidade/monitoramento.

(ii) Divergência entre gestão e stakeholders. É comum que a direção enfatize riscos e controles, enquanto cooperados e comunidade priorizam transparência, relacionamento, inclusão e valor local. Em vez de tratar divergência como ruído, o processo deve registrá-la como achado para governança: a dispersão de notas e justificativas indica onde comunicação, educação cooperativista e governança precisam ser reforçadas (AA1000SES).

(iii) Engajamento superficial e baixa representatividade. Matrizes “bonitas” com processos frágeis tendem a gerar baixa adesão e contestação interna. Isso fragiliza tanto a lógica de reporte orientada por impactos (GRI 3) quanto a de divulgação útil a usuários de relatórios financeiros (IFRS S1), que pressupõe confiabilidade e consistência das informações divulgadas. O checklist do Quadro 2 e o registro de evidências no Quadro 1 são respostas diretas a esse risco.

(iv) Tema climático como “caso especial”. Mesmo quando não é o foco principal, clima tende a atravessar cadeias de valor, crédito, operações e riscos físicos. Por isso, muitas organizações aprofundam o tema usando a estrutura de disclosure proposta pelo TCFD (governança, estratégia, gestão de riscos, métricas e metas), amplamente difundida desde 2017. Quando a cooperativa integra essa lente ao eixo “Negócio”, ela melhora a coerência entre materialidade e gestão de riscos (e, em contextos de reporte, aproxima-se de práticas aceitas internacionalmente).

4.5 SÍNTESE: QUANDO A MATERIALIDADE “VIRA GESTÃO”

Em síntese, os resultados mais robustos ocorrem quando o processo vai além do diagnóstico e produz: (a) um conjunto restrito de temas materiais, (b) evidências e justificativas rastreáveis, e (c) uma agenda executável com metas e indicadores. Isso responde simultaneamente às expectativas de transparência sobre impactos (GRI 3) e às exigências de consistência na divulgação de riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade (IFRS S1). Em cooperativas, esse efeito tende a ser ainda mais relevante: a legitimidade do processo não é apenas “reputação externa”, mas parte do próprio funcionamento do modelo democrático, exigindo que prioridades sejam compreensíveis, justificadas e acompanhadas por instâncias de governança e participação.

5 CONCLUSÃO

Materialidade e stakeholders são o mecanismo que transforma ESG de intenção em decisão. Em cooperativas, esse mecanismo ganha potência porque é coerente com a identidade cooperativista: propriedade conjunta e controle democrático exigem priorização transparente, participação qualificada e prestação de contas aos membros (ICA, 1995).

Este capítulo apresentou fundamentos e um método prático para: mapear stakeholders, levantar uma lista longa de temas, engajar partes interessadas com qualidade, aplicar critérios explícitos, construir e validar a matriz e, sobretudo, converter prioridades em metas, indicadores e governança. Quando bem conduzido, o processo reduz dispersão, aumenta foco, fortalece legitimidade e melhora a capacidade de demonstrar valor seja, na forma de impactos positivos, seja na forma de resiliência a riscos e oportunidades de sustentabilidade (GSSB/GRI, 2021; IFRS FOUNDATION/ISSB, 2023).

Ao final, os instrumentos permitem que cooperativas iniciem imediatamente oficinas e consultas estruturadas, promovendo um ESG com identidade: centrado no cooperado, no território e na governança democrática.

REFERÊNCIAS

ACCOUNTABILITY. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES). London: AccountAbility, 2015.

CLIMATE GOVERNANCE INITIATIVE. *COP30: Key outcomes for board directors*. 2025. Disponível em: (página do hub). Acesso em: 19 dez. 2025. Disponível em: hub.climate-governance.org

COP30 BRASIL. *COP30 Circle of Finance Ministers – Report (Baku to Belém Roadmap to 1.3T)*. Belém: Presidência da COP30, 2025. Disponível em: (PDF oficial). Acesso em: 19 dez. 2025.

COP30 BRASIL. *COP30 Evening Summary – November 12*. Belém: Presidência da COP30, 2025. Disponível em: (site oficial). Acesso em: 19 dez. 2025.

ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1997.

EUROPEAN COMMISSION. Sustainable finance: Double materiality (CSRD). Brussels: European Commission, 2022.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). Double materiality: The guiding principle for sustainability reporting. Amsterdam: GRI, 2023.

GLOBAL SUSTAINABILITY STANDARDS BOARD (GSSB). GRI 3: Material Topics 2021. Amsterdam: GSSB/GRI, 2021. (Effective for reports published on or after 1 Jan. 2023).

IFRS FOUNDATION (perfil oficial). Publicação sobre participação do time ISSB em eventos da COP30. 2025. Disponível em: (post público). Acesso em: 19 dez. 2025.

IFRS FOUNDATION. INTERNATIONAL SUSTAINABILITY STANDARDS BOARD (ISSB). IFRS S1: General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. London: IFRS Foundation, 2023.

IFRS FOUNDATION. INTERNATIONAL SUSTAINABILITY STANDARDS BOARD (ISSB). IFRS S2: Climate-related Disclosures. London: IFRS Foundation, 2023.

IFRS FOUNDATION. INTERNATIONAL SUSTAINABILITY STANDARDS BOARD (ISSB). *IFRS S1: General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. London: IFRS Foundation, 2023. Disponível em: (página oficial IFRS S1). Acesso em: 19 dez. 2025.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). ICA Statement on the Cooperative Identity. Manchester: ICA, 1995.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). *ICA Statement on the Cooperative Identity*. Manchester: ICA, 1995. Disponível em: (página oficial ICA Cooperative Identity). Acesso em: 19 dez. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 26000:2010 — Guidance on social responsibility. Geneva: ISO, 2010.

LINKEDIN (International Sustainability Standards Board / divulgação de evento). *Connect with ISSB at COP30 / Relatos de Sustentabilidade: desafios e perspectivas*. 2025. Disponível em: (página do evento/divulgação). Acesso em: 19 dez. 2025.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value: how to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, Boston, 2011.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value: how to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, Boston, v. 89, n. 1–2, p. 62–77, 2011.

SISTEMA OCEPAR; PUCPR; ISAE. Roteiro para elaboração do manual de procedimentos em ESG em sociedades cooperativas. Curitiba: Sistema Ocepar, 2023.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995.

TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES (TCFD). Final Report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. 2017.

UNFCCC. *UN Climate Change Conference (COP30), Belém, November 2025*. Bonn: UNFCCC, 2025. Disponível em: (página oficial COP30). Acesso em: 19 dez. 2025.