



Como cultura,
liderança e
sustentabilidade
transformam
cooperativas em
organizações
preparadas para as
próximas gerações

GOVERNANÇA QUE
CONSTRÓI O FUTURO





RICARDO VOLTOLINI

É UM DOS PRIMEIROS CONSULTORES
EM SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DO
BRASIL

ATENDEU 350 EMPRESAS, CAPACITOU 50 MIL
LÍDERES, FEZ 2 MIL PALESTRAS E ESCREVEU 12
LIVROS.

ESPECIALISTA EM LIDERANÇA SUSTENTÁVEL, É
JORNALISTA, PROFESSOR, MENTOR E
FUNDADOR DO MOVIMENTO MARCAS QUE SE
IMPORTAM

MARCAS
QUE SE
IMPORTAM





PASSADO, PRESENTE E FUTURO DO COOPERATIVISMO

A qualidade da **governança** de uma cooperativa nunca será maior do que a qualidade da **cultura** que ela constrói.

COOPERATIVISMO EM ALTA NO BRASIL

Crescer é importante.

Manter-se relevantes também.

Cultura ajuda a se manter relevante



R\$ 848,4 bilhões em 2025.

12% a mais em relação a 2024.

29 milhões de pessoas cooperadas

CULTURA COOPERATIVISTA CORRE RISCO DE DETERIORAÇÃO



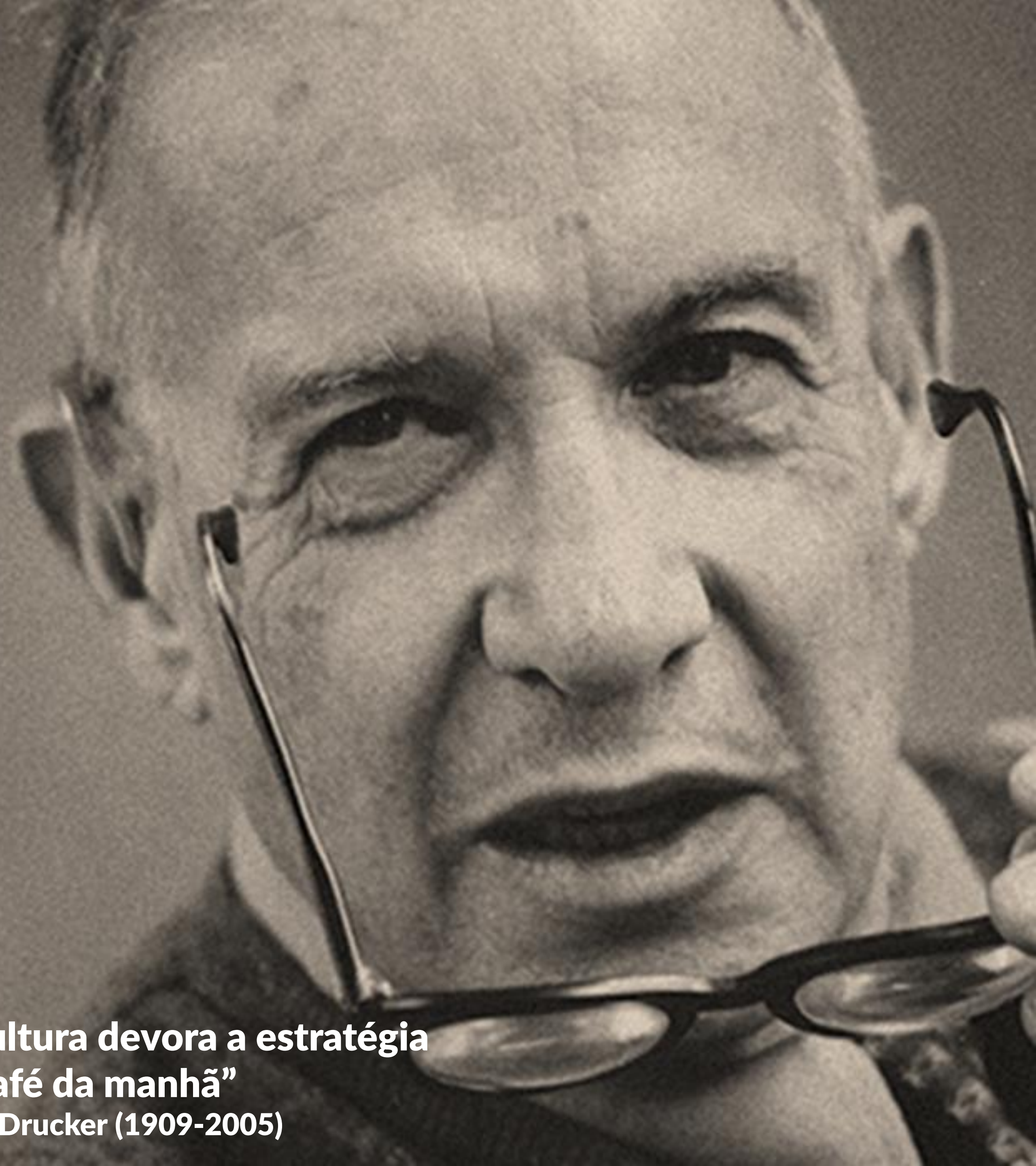
A principal dificuldade pode ser a incapacidade do movimento de renová-la, mantendo sua essência. A cultura cooperativista trouxe a cooperativa até aqui. Mas se ela não for revisada periodicamente pode representar um entrave!

CULTURA, ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA

BOTANDO OS PINGOS NOS IS

**A ESTRATÉGIA define as escolhas (o que fazer),
A GOVERNANÇA define quem tem o direito de escolher, dentro de quais limites e como prestar contas delas.
A CULTURA define por que as pessoas fazem essas escolhas e como elas se comportam no dia a dia quando ninguém está olhando**

**“A cultura devora a estratégia
no café da manhã”
Peter Drucker (1909-2005)**



O QUE É CULTURA

O jeito como as coisas são feitas numa organização.

É o conjunto de valores, crenças, normas, hábitos e comportamentos que orienta o modo como as pessoas pensam, tomam decisões (lideram) e trabalham juntas no dia a dia.



O FILTRO INVISÍVEL

A GOVERNANÇA cria a regra escrita.

A ESTRATÉGIA cria o plano no papel.

A CULTURA é o que acontece na realidade. Se a estratégia diz "foco na inovação", mas a cultura pune severamente qualquer erro, as pessoas vão escolher arriscar?

CRENÇAS DEFINEM VALORES QUE DEFINEM A CULTURA

As CRENÇAS são aquilo em que nós acreditamos (a nossa verdade)

VALORES são aquilo que importa para nós (o nosso filtro de decisão).

As CRENÇAS dão a base para o que pensamos sobre o mundo, e os VALORES determinam como agimos a partir disso.

CRENÇA-BASE

O desenvolvimento da nossa comunidade local é o que garante a segurança e o crescimento da nossa própria organização no longo prazo.

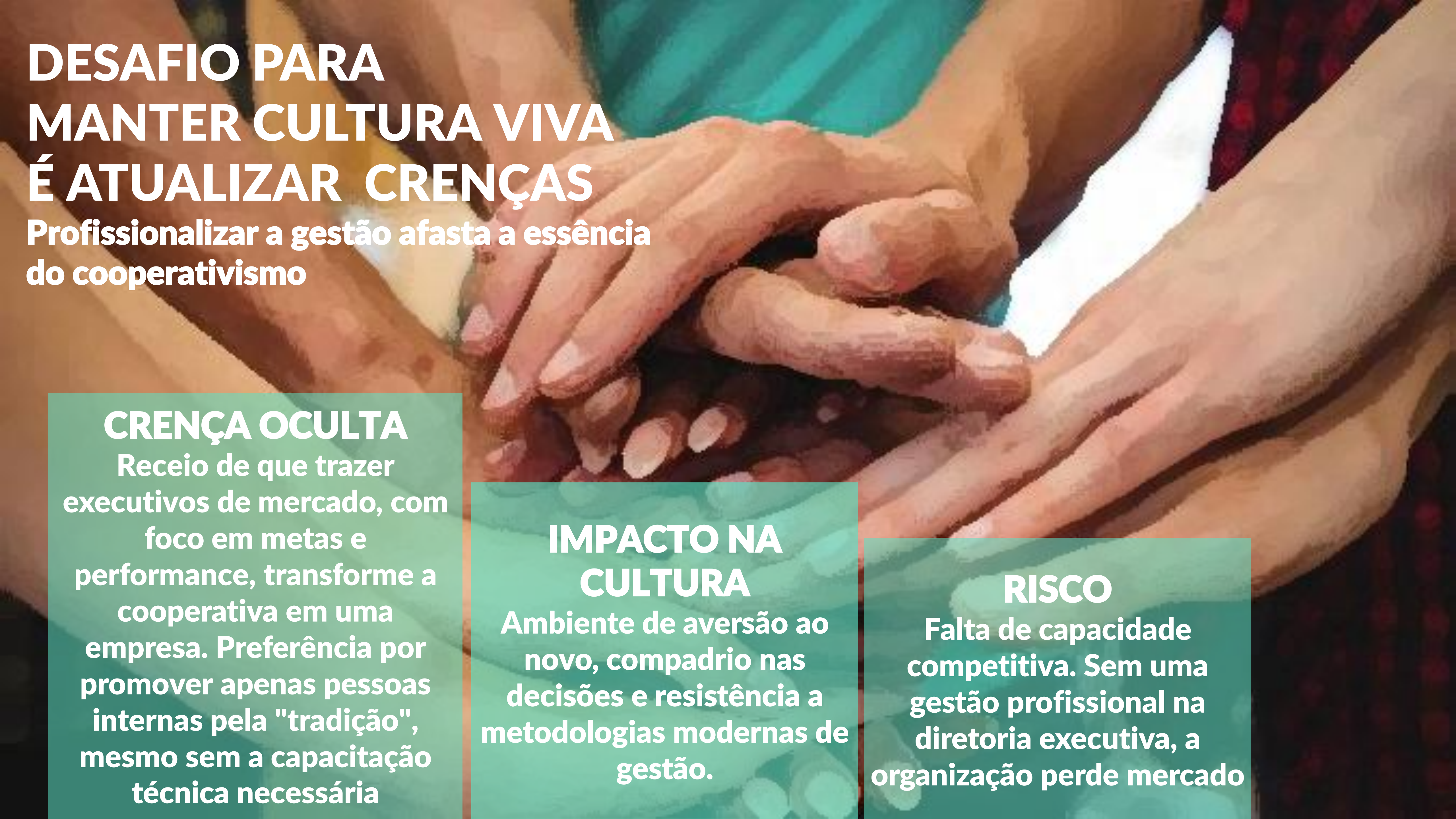
VALOR DERIVADO

Solidariedade Econômica ou Interesse pela Comunidade (7º Princípio)

COMPORTAMENTO PRÁTICO

Num banco, o sistema nega crédito ao agricultor em época de seca.

Na cooperativa, o sistema cria um fundo ou negocia o prazo.

The background of the entire slide is a close-up photograph of several hands of different skin tones gently cupping a small, green seedling with two leaves. The lighting is warm, highlighting the textures of the skin and the delicate nature of the plant.

DESAFIO PARA MANTER CULTURA VIVA É ATUALIZAR CRENÇAS

**Profissionalizar a gestão afasta a essência
do cooperativismo**

CRENÇA OCULTA

Receio de que trazer executivos de mercado, com foco em metas e performance, transforme a cooperativa em uma empresa. Preferência por promover apenas pessoas internas pela "tradição", mesmo sem a capacitação técnica necessária

IMPACTO NA CULTURA

Ambiente de aversão ao novo, compadrio nas decisões e resistência a metodologias modernas de gestão.

RISCO

Falta de capacidade competitiva. Sem uma gestão profissional na diretoria executiva, a organização perde mercado

DESAFIO PARA MANTER CULTURA VIVA É ATUALIZAR CRENÇAS

**Se todos têm o mesmo poder, ninguém
pode se destacar (Cultura do Nivelamento)**

CRENÇA OCULTA

**A ideia de igualdade (um
membro, um voto) é mal
traduzida internamente como
"todos os funcionários e
cooperados devem ser
tratados exatamente iguais
em termos de bônus,
meritocracia ou visibilidade**

IMPACTO NA CULTURA

**Pune o alto desempenho.
Profissionais fora da curva
que trabalham em
cooperativas sentem que
seu esforço extra não é
valorizado**

RISCO

**Fuga de talentos. A nova
geração de profissionais
busca reconhecimento, e
aceleração de carreira**

The background of the entire slide is a close-up photograph of several hands, likely of different ethnicities, gently cupping and holding a large quantity of small, light-brown seeds. The lighting is warm and focused on the hands and seeds, creating a sense of care and tradition.

DESAFIO PARA MANTER CULTURA VIVA É ATUALIZAR CRENÇAS

**Mudar o modelo tradicional é desrespeitar
os fundadores**

CRENÇA OCULTA

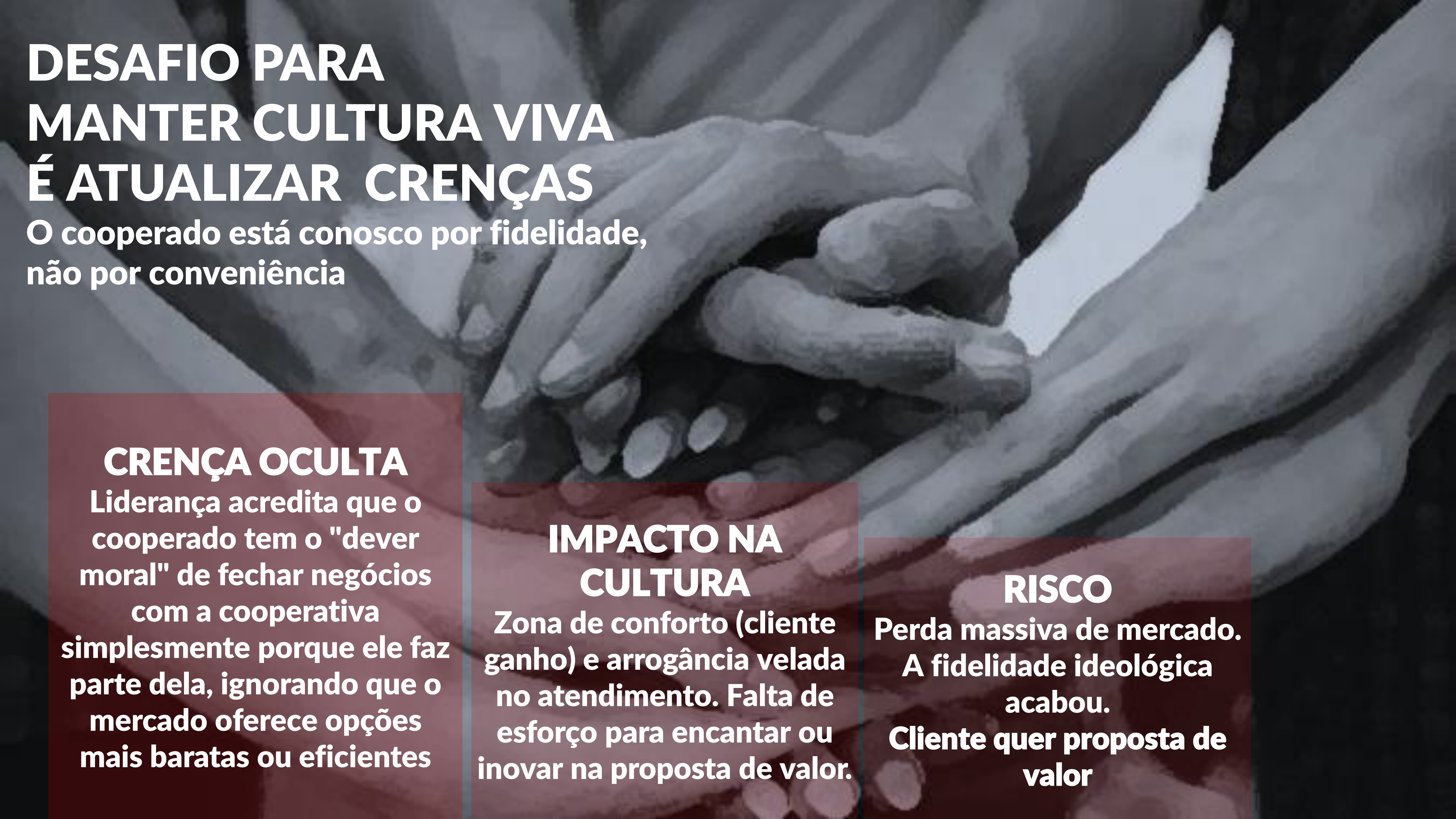
**A história e o legado da
cooperativa são vistos como
dogmas intocáveis. Há
resistências em mudar
modelos e processos criados
pelos pioneiros**

IMPACTO NA CULTURA

**Apego excessivo ao
passado e burocracia
romântica. O processo de
tomada de decisão fica
lento sob o pretexto de
"manter os ritos
tradicionais".**

RISCO

**Obsolescência
tecnológica e geracional.**



DESAFIO PARA MANTER CULTURA VIVA É ATUALIZAR CRENÇAS

**O cooperado está conosco por fidelidade,
não por conveniência**

CRENÇA OCULTA

Liderança acredita que o cooperado tem o "dever moral" de fechar negócios com a cooperativa simplesmente porque ele faz parte dela, ignorando que o mercado oferece opções mais baratas ou eficientes

IMPACTO NA CULTURA

Zona de conforto (cliente ganho) e arrogância velada no atendimento. Falta de esforço para encantar ou inovar na proposta de valor.

RISCO

Perda massiva de mercado. A fidelidade ideológica acabou. Cliente quer proposta de valor

DESAFIO PARA MANTER CULTURA VIVA É ATUALIZAR CRENÇAS

**Já somos sustentáveis por fundação. Não
precisamos investir as sobras dos
cooperados**

CRENÇA OCULTA

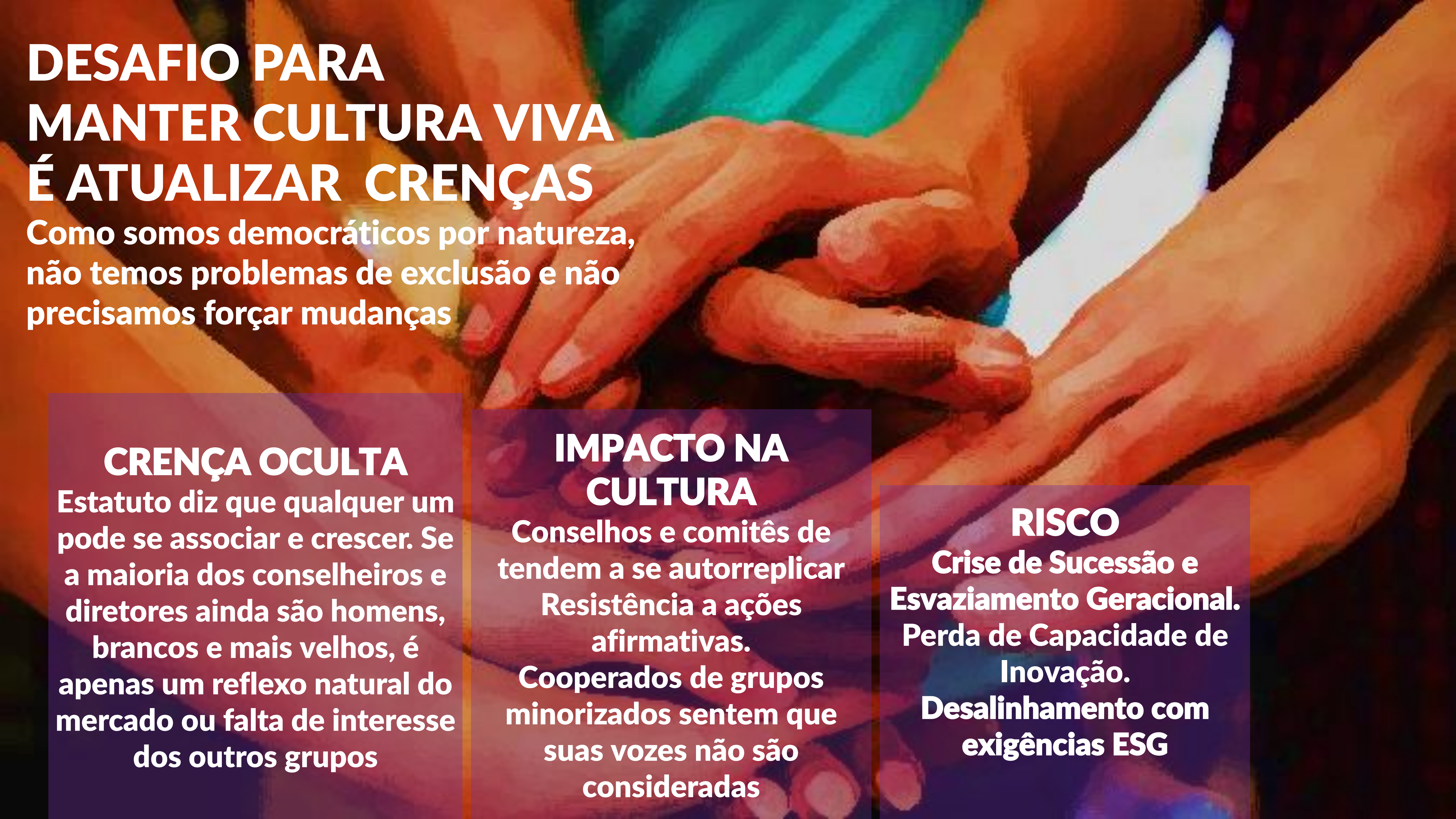
**Nossos sete princípios
garantem que somos
sustentáveis por estatuto.
Não é necessário fazer
nada além do que já
fazemos. Apenas relatar
nossos números**

IMPACTO NA CULTURA

**Líderes, cooperados e
funcionários tratam o tema
como “trabalho a mais” e
“custo a mais”
Resistências às mudanças.
Sustentabilidade de
fachada**

RISCO

**Perda de acesso a capital,
barreiras comerciais (agro)
e afastamento de novas
gerações**

The background of the entire slide is a close-up photograph of several hands of different skin tones (white, brown, and black) cupping a small globe. The hands are positioned as if they are supporting or holding the globe together. The lighting is warm, with a mix of orange, red, and brown tones, creating a sense of unity and global responsibility.

DESAFIO PARA MANTER CULTURA VIVA É ATUALIZAR CRENÇAS

**Como somos democráticos por natureza,
não temos problemas de exclusão e não
precisamos forçar mudanças**

CRENÇA OCULTA

**Estatuto diz que qualquer um
pode se associar e crescer. Se
a maioria dos conselheiros e
diretores ainda são homens,
brancos e mais velhos, é
apenas um reflexo natural do
mercado ou falta de interesse
dos outros grupos**

IMPACTO NA CULTURA

**Conselhos e comitês de
tendem a se autorreplicar
Resistência a ações
afirmativas.
Cooperados de grupos
minorizados sentem que
suas vozes não são
consideradas**

RISCO

**Crise de Sucessão e
Esvaziamento Geracional.
Perda de Capacidade de
Inovação.
Desalinhamento com
exigências ESG**



UMA HISTÓRIA PARA CONTAR

CRENÇA (A Base)

"Acreditamos que equipes plurais são mais inovadoras e justas."

VALOR

"Respeitamos a diversidade por princípio"

CRENÇA

"Os mais velhos têm mais a ensinar e por isso falamos primeiro"

GOVERNANÇA É MAIS DO QUE REGRAS

**Governança é arquiteta e
guardiã da mudança.**

**Redesenhando as estruturas da
organização para expurgar as
crenças antigas e
institucionalizar novos
comportamentos.**

**Ela não muda a mentalidade das
pessoas por decreto, mas altera
as regras do jogo para que a
cultura evolua de forma segura
rumo ao futuro.**





UMA DEFINIÇÃO QUE JUNTA PASSADO, PRESENTE E FUTURO

PASSADO

LEGADO E IDENTIDADE
Protege de perder a sua
essência e se transformar
numa empresa comum.
Mantém vivos os 7
Princípios estabelecidos no
passado.

PRESENTE

EFICIÊNCIA E EQUIDADE
Entrega transparência nas
assembleias, controla
riscos e confere equidade a
pequenos e grandes
Mantém equilíbrio entre a
viabilidade econômica e a
satisfação do associado

FUTURO

PERENIDADE E ESG
Prepara a sucessão de
líderes e ajuda atrair os
jovens cooperados.
Conecta sustentabilidade,
inovação digital e interesse
pela comunidade com as
exigências do mercado
contemporâneo.

A group of people, including a woman in the foreground wearing a green shirt and a man in a blue shirt and cap, are planting young green plants in a field. They are wearing gloves and working in rows of soil. The background shows more people and trees under a blue sky with clouds.

GOVERNANÇA PODE CONSTRUIR UMA CULTURA FORTE PARA O FUTURO

TRANSFORMANDO PROPÓSITO EM POLÍTICAS E ROTINAS

O cooperativismo tem valores humanos incríveis. A governança forte inclui metas de impacto social, diversidade e sustentabilidade (ESG) diretamente na avaliação de desempenho dos líderes. Isso impulsiona a cultura

IDEIA PARA REFLETIR

Incentivos alinhados: metas atreladas a indicadores de inovação, diversidade e ESG e não apenas a sobras financeiras

A photograph of three people in a garden setting. On the left, a person wearing a blue baseball cap and a white t-shirt is smiling and holding a carrot. In the center, a woman with brown hair, wearing a white t-shirt, is also smiling and holding a carrot. On the right, a woman with glasses and a green t-shirt is smiling and holding a bottle of honey. The background is filled with green foliage and trees. The text is overlaid on the left side of the image.

GOVERNANÇA PODE CONSTRUIR UMA CULTURA FORTE PARA O FUTURO

ASSEGURANDO O WALK THE TALK

Uma cultura só é forte quando as pessoas confiam na liderança. A governança cria mecanismos de transparência, prestação de contas e ética. Quando o cooperado e o colaborador veem que os diretores seguem as mesmas regras e são cobrados por isso, nasce uma cultura de confiança mútua e integridade



GOVERNANÇA PODE CONSTRUIR UMA CULTURA FORTE PARA O FUTURO

GARANTINDO SEGURANÇA PARA INOVAR

O cooperativismo do futuro exige tecnologia e adaptação rápida. Ao criar regras claras sobre limites de risco e orçamentos protegidos para testes, a governança sinaliza para o time: *"Podemos errar tentando o novo, desde que seja de forma controlada"*. Isso gera uma cultura de inovação e protagonismo

IDEIA PARA REFLETIR

Orçamento de risco: verba destacada para testes e inovação, garantindo segurança psicológica e tolerância ao erro controlado.



GOVERNANÇA PODE CONSTRUIR UMA CULTURA FORTE PARA O FUTURO

IDEIAS PARA REFLETIR

Conselheiros independentes para quebrar o pensamento de grupo e trazer inovação.

Governança dual, separando rigidamente a representação política (Conselho) e a execução técnica (Diretoria Profissional).

PROTEGENDO O LEGADO POR MEIO DE SUCESSÃO

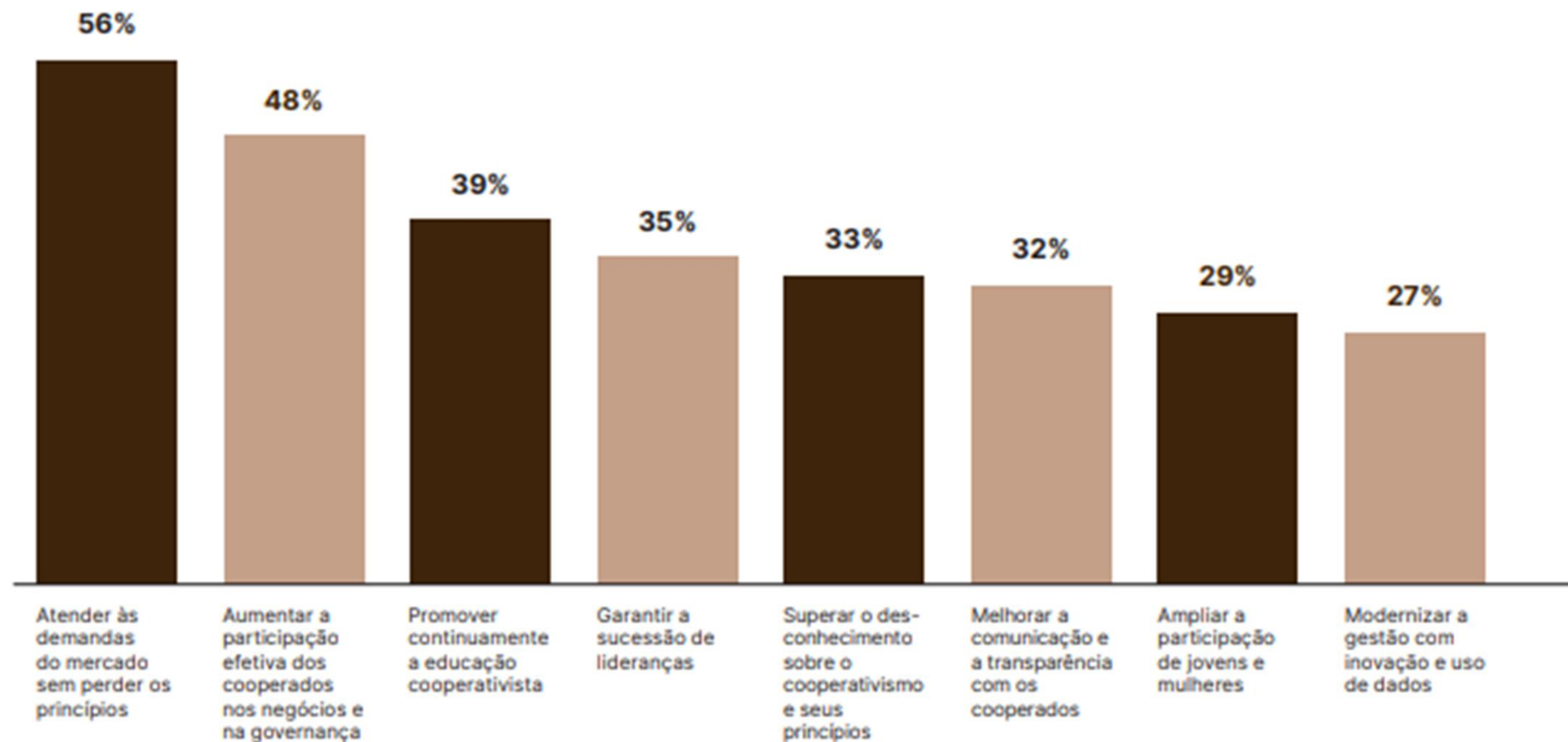
Culturas fortes sobrevivem ao tempo.

Ao instituir políticas rígidas de desenvolvimento de lideranças, comitês de jovens e regras para transição de conselheiros, a governança assegura que os novos profissionais e cooperados entendam a essência do modelo, criando uma cultura de perenidade e respeito ao legado.

AS QUATRO GRANDES AÇÕES RESPONDEM AOS DESAFIOS IDENTIFICADOS

MAIORES DESAFIOS PARA FORTALECER A CULTURA COOPERATIVISTA

A pesquisa estimulou a lista de desafios abaixo de forma randomizada e solicitou que os cooperados apontassem os três desafios mais importantes para fortalecer a cultura cooperativista. Confira os resultados:



Fonte: Pesquisa Nacional de Cultura Cooperativista (2026). Base: 2.987 respondentes.

O PAPEL DA LIDERANÇA

Líderes não constroem cultura pelos discursos.

Constroem cultura pelos sinais.

Cooperativas precisam de líderes tridimensionais: com sensibilidade para honrar o PASSADO, competência técnica para gerenciar o PRESENTE e coragem para desenhar o FUTURO.



CRENÇAS QUE NOS TROUXERAM ATÉ AQUI NÃO VÃO LEVAR ADIANTE

Cooperativa não desaparece porque perdeu o passado.

Mas porque perde a capacidade de construir o futuro.

“As decisões que estamos tomando hoje estão preparando a cooperativa para o futuro... ou apenas preservando o conforto do passado?”



OBRIGADO!

RICARDO VOLTOLINI
Ricardo@ideiasustentavel.com.br

**MARCAS
QUE SE
IMPORTAM**

