



PROD. TEC. ITV DS - N011/2021  
DOI 10.29223/PROD.TEC.ITV.DS.2021.11.Silva

## RELATÓRIO TÉCNICO ITV DS

# **PROPOSTA DE FRAMEWORK PARA INTEGRAÇÃO DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM COOPERATIVAS**

## RELATÓRIO PARCIAL DO PROJETO SOCIOECONOMIA DA MINERAÇÃO

**Antonio Victor Ferreira Silva**

**Belém / PA  
Abril / 2021**

|                                                                                                                          |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Título:</b> Proposta de <i>framework</i> para integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em cooperativas |                       |
| <b>PROD. TÉC. ITV DS – N011/2021</b>                                                                                     | <b>Revisão<br/>00</b> |
| <b>Classificação:</b> ( ) Confidencial ( ) Restrita ( ) Uso interno ( X ) Pública                                        |                       |

**Informações Confidenciais** - Informações estratégicas para o Instituto e sua Mantenedora. Seu manuseio é restrito a usuários previamente autorizados pelo Gestor da Informação.

**Informações Restritas** - Informação cujo conhecimento, manuseio e controle de acesso devem estar limitados a um grupo restrito de empregados que necessitam utilizá-la para exercer suas atividades profissionais.

**Informações de Uso Interno** - São informações destinadas à utilização interna por empregados e prestadores de serviço.

**Informações Públicas** - Informações que podem ser distribuídas ao público externo, o que, usualmente, é feito através dos canais corporativos apropriados.

**Citar como** SILVA, Antonio Victor Ferreira. **Proposta de *framework* para integração dos objetivos de desenvolvimento sustentável em cooperativas.** Belém: ITV, 2021. (Relatório Técnico N011/2021).

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S586 Silva, Antonio Victor Ferreira

Proposta de *framework* para integração dos objetivos de desenvolvimento sustentável em cooperativas. / Antonio Victor Ferreira Silva - Belém: ITV, 2021.

29 p. : il.

Relatório Técnico (Instituto Tecnológico Vale) – 2021

PROD.TEC.ITV.DS – N011/2021

DOI 10.29223/PROD.TEC.ITV.DS.2021.11.Silva

1. Cooperativismo. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Socioeconomia. I. Título

CDD 23. ed. 306.34098115

Bibliotecária responsável: Nisa Gonçalves / CRB 2 – 525

## RESUMO EXECUTIVO

O relatório apresenta informações referentes ao projeto “O papel do cooperativismo para o desenvolvimento local”, desenvolvido pelo Instituto Tecnológico Vale de Desenvolvimento Sustentável – ITV DS, com o objetivo de apresentar uma proposta de *framework* para a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em cooperativas. O estudo se caracteriza pelo levantamento de informações de cunho bibliográfico envolvendo o fundamento da teoria da sustentabilidade a fim de integrar o cooperativismo na agenda ambiental. O *framework* é composto por seis etapas de execução: 1 – Identificação dos ODS prioritários para a cooperativa; 2 – Construção da matriz de materialidade; 3 – Definição do Estágio em que a cooperativa se encontra; 4 – Elaboração da teoria da mudança; 5 – Preenchimento do *canvas* e 6 – desenho do mapa de empatia. A produção científica é relevante para cooperativas interessadas em implementar políticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) atreladas às dimensões da sustentabilidade e para planejadores de projetos de impacto social vinculados aos ODS.

## RESUMO

A doutrina cooperativista é em sua essência orientada para a sustentabilidade. Historicamente o movimento exerceu papel de vanguarda na superação dos desafios socioeconômicos, o que explica sua disseminação pelo mundo afora. Dessa forma, com o aumento da complexidade dos negócios no século XXI envolvendo a urgência das questões ambientais, o cooperativismo encontra nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável uma oportunidade de potencializar sua estratégia, assumindo o seu papel no desenvolvimento local através da geração de valor compartilhado, produzindo riqueza não apenas para os membros do negócio, mas para a comunidade local. Assim, a implementação de um *framework* de integração dos ODS com o propósito da cooperativa pode significar um diferencial estratégico para esses empreendimentos coletivos.

**Palavras-chave:** cooperativismo; desenvolvimento sustentável; Socioeconomia.

## **ABSTRACT**

The cooperative doctrine is essentially oriented towards sustainability. Historically, the movement has exercised a vanguard role in overcoming socioeconomic challenges, which explains its dissemination throughout the world. Thus, with the increased complexity of business in the 21st century involving the urgency of environmental issues, the cooperativism finds in the Sustainable Development Goals an opportunity to enhance its strategy, assuming its role in local development through the generation of shared value, producing wealth not only for the business members but also for the local community. Thus, the implementation of a framework for integrating the SDGs with the purpose of the cooperative can represent a strategic differential for these collective ventures.

**Keywords:** cooperativismo; sustainable development; socioeconomics.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                                                                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> - Dimensões da sustentabilidade.....                                                                       | 12 |
| <b>Figura 2</b> - Número de ações relacionadas ao ODS 1 promovidas pelas Cooperativas filiadas ao Sistema OCB/SESCOOP..... | 17 |
| <b>Figura 3</b> - Framework de integração dos ODS.....                                                                     | 18 |
| <b>Figura 4</b> - Matriz de materialidade da cooperativa .....                                                             | 20 |
| <b>Figura 5</b> - Etapas de uma teoria da mudança Eta .....                                                                | 22 |
| <b>Figura 6</b> - Mapa de empatia.....                                                                                     | 23 |

## **LISTA DE TABELAS**

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1</b> - Aspectos a serem considerados em uma atividade de valoração ..... | 13 |
| <b>Tabela 2</b> - Estágio da cooperativa .....                                      | 20 |
| <b>Tabela 3</b> - Modelo de canvas .....                                            | 23 |

## SUMÁRIO

|          |                                                                                                    |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>                                                                                  | <b>8</b>  |
| <b>2</b> | <b>OBJETIVO</b>                                                                                    | <b>8</b>  |
| <b>3</b> | <b>MATERIAIS E MÉTODOS</b>                                                                         | <b>8</b>  |
| <b>4</b> | <b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>                                                                      | <b>9</b>  |
| 4.1      | SUSTENTABILIDADE NO COOPERATIVISMO E OS ODS                                                        | 9         |
| 4.2      | PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i>                                                                       | 17        |
| 4.2.1    | Identificação dos ODS prioritários para a cooperativa                                              | 18        |
| 4.2.2    | Construção da matriz de materialidade                                                              | 18        |
| 4.2.3    | Definição do estágio de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) em que a cooperativa se encontra | 19        |
| 4.2.4    | Elaboração da Teoria da Mudança                                                                    | 20        |
| 4.2.5    | Preenchimento do <i>canvas</i>                                                                     | 21        |
| 4.2.6    | Mapa de empatia                                                                                    | 22        |
| 4.2.7    | Monitoramento do projeto e avaliação de impacto                                                    | 23        |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÕES</b>                                                                                  | <b>24</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS</b>                                                                                 | <b>26</b> |



# 1 INTRODUÇÃO

Vivemos um momento crucial, sob o qual somos compelidos a debater o desenvolvimento sustentável, frente a urgente necessidade de construirmos uma nova relação com o meio ambiente (ALVAREZ; MOTA, 2010), repensando nossos padrões de vida e reconfigurando a forma predatória com que vínhamos aproveitando as fontes provenientes da natureza nas últimas décadas (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012).

Com base nesse cenário, também os modelos de negócios vêm sendo obrigados a se reinventarem. Isso implica em uma necessidade de mudança radical nas relações econômicas e na forma como se produz e distribui a riqueza (ASHLEY, 2002; GIFE, 2007). O momento exige da sociedade, dos organismos internacionais, das empresas e demais entidades, uma profunda reflexão acerca do modelo social atual que está sendo implementado, assim como sobre o mundo que se quer deixar para as próximas gerações (SACHS, 2002).

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é um recurso de grande importância para as cooperativas cumprirem o seu papel com o desenvolvimento da comunidade (SCHALLENBERGER, 2003), visto que a sustentabilidade está na essência do cooperativismo (MAZZA, 2014). Portanto, a proposição de um *framework* é relevante para auxiliar essas organizações no processo de integração das metas dos ODS à realidade local, potencializando os negócios estabelecidos pelas cooperativas e contribuindo para o amadurecimento dessas organizações até o nível de geração de valor compartilhado.

## 2 OBJETIVO

Elaborar um *framework* que auxilie as cooperativas a integrarem os ODS em suas estratégias de Responsabilidade Social Empresarial.

## 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Para a construção do *framework* buscou-se compreender objetivamente algumas questões teóricas envolvendo a sustentabilidade. Para isso, foi feito um levantamento bibliográfico em autores que se dedicam ao estudo do tema como, Alvarez e Mota (2010), Bursztyn e Bursztyn (2012), Leripio e Leripio (2015), Sachs (2002) e Silveira (2017) a fim de delimitar como o cooperativismo, ao mesmo tempo que é impactado pelo problema, pode oferecer sua contribuição na esfera local para problemas globais.

Durante o processo de construção das etapas do *framework* foram consultados autores que tratam de temas ligados à formulação de agenda para políticas públicas (CAPELLA, 2018), teoria da mudança (SILVA, 2018), metodologias de projetos ágeis (PINHEIRO; ALT, 2018), Gestão de Projetos Sociais (HACK, 2020) e Responsabilidade Social Empresarial (SPITZECK; ÁRABE; PEREIRA, 2016).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 SUSTENTABILIDADE NO COOPERATIVISMO E OS ODS**

O século XXI trouxe consigo mudanças muito significativas para o mundo como um todo, exigindo uma necessária reformulação nos valores vigentes (LERIPIO; LERIPIO, 2015), capaz de produzir concepções que resultem em uma nova orientação produtiva, social e econômica das sociedades como um todo (SILVEIRA, 2017). A era do industrialismo do século XX produziu externalidades muito negativas para o planeta, deixando para esta geração, além do grande passivo ambiental, a responsabilidade pelo futuro das próximas gerações (ALVAREZ; MOTA, 2010).

Bursztyn e Bursztyn (2012) criticam a forma como a humanidade foi estabelecendo a sua relação com a natureza ao longo dos séculos, pautada pela ideologia do saber é poder (AURÉLIO SOBRINHO, 2009; BURSZTYN; BURSZTYN, 2012). Este comportamento serviu como engodo para a apropriação desenfreada dos elementos da biota para fins econômicos. Assim, o patrimônio ambiental passou a ser visto utilitariamente como ‘recurso natural’. Conforme as autoras, a instrumentalização dos elementos naturais para a aplicação nos processos produtivos “[...] é inerente à racionalidade do industrialismo que considera pessoas como recursos humanos, o conhecimento como capital e a natureza como matéria-prima” (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012, p. 43).

Como objeto de análise, a relação homem-natureza apresenta aspectos muito complexos e desperta a preocupação de cientistas e dirigentes nas diversas instâncias de governança, já que seus efeitos podem afetar a todos (OSTROM, 2009). Por esse motivo os conceitos envolvendo a sustentabilidade e seus derivados vem sendo cada vez mais debatidos pela academia e sociedade como um todo, resultando em um novo paradigma (SCHALLENBERGER, 2003). Este paradigma tende a influenciar a forma como as pessoas e as organizações desempenham suas atividades de produção e consumo (MAZZA, 2014). Assim, sociedades e empresas estão

cada vez mais convencidas de que o paradigma sustentável representa a própria sobrevivência em um cenário de escassez de recursos (ELKINGTON, 1997).

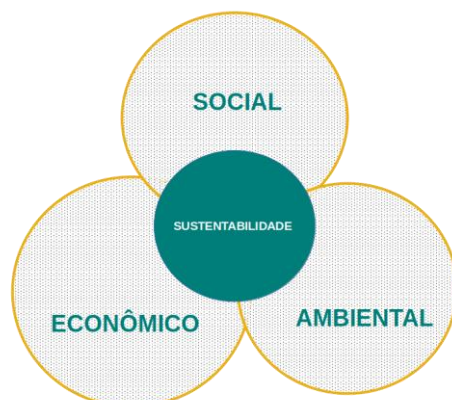
O conceito de desenvolvimento sustentável é identificado como um processo de mudança social coletiva, observado em elementos de natureza socioculturais, políticos e econômicos nas dimensões locais e regionais (SCHALLENBERGER, 2003). Entretanto, “crescimento econômico, por si só não garante avanços sociais e, a depender do padrão adotado, pode acelerar a deterioração ambiental” (IPEA, 2019, p. 5).

O Relatório Brundtland é considerado um marco na interpretação da problemática ambiental mundial contribuindo para a formação de uma agenda internacional. O mesmo apresenta a definição clássica de desenvolvimento sustentável adotada por este trabalho, quando afirma que (WCED, 1987, p. 15, tradução nossa):

A humanidade tem capacidade de viabilizar o desenvolvimento sustentável para garantir que este satisfaça as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades. O conceito de desenvolvimento sustentável implica limites, não limites absolutos, mas limites impostos pelo atual estado da organização social e da tecnologia em relação aos recursos naturais e a capacidade da biosfera de absorver os efeitos da atividade humana. Mas, a tecnologia e a organização social podem ser geridas e aprimoradas para abrir caminho a uma nova era de crescimento econômico.

A concepção de que o desenvolvimento sustentável consiste em satisfazer as necessidades presentes sem comprometer as gerações futuras, deixou perfeitamente clara que as questões de equidade e, particularmente o conceito de equidade intergeracional, estão no centro da agenda de sustentabilidade internacional (ELKINGTON, 1997). Pesquisadores como Diniz e Bermann (2012); Fernandes (2002); Sachs (2002); Alvarez e Mota (2010); Silveira (2017) corroboram a noção de sustentabilidade como produto da equidade resultante da conjugação dos fatores que compõem o tripé da sustentabilidade (social, econômica e ambiental) (Figura 1).

**Figura 1** - Dimensões da sustentabilidade.



**Fonte:** adaptado do Modelo Triple Bottom Line (TBL), Elkington (1997).

Elkington (1997) argumenta que as questões envolvendo o paradigma do desenvolvimento sustentável colaboraram para o rompimento do modelo tradicional dos negócios. Assim, esse autor defende a adoção de modelos de mensuração que considerem retratar a performance ambiental e social das organizações, substituindo o anterior, que só admitia fatores econômicos no processo de avaliação.

Seguindo o modelo apresentado por Elkington (1997), Alvarez e Mota (2010) propõem a “Valoração Ambiental Integrada da Biodiversidade – VAIB” como um mecanismo de mensuração que proporciona ao avaliador aferir qual tipo de externalidade (positiva ou negativa), uma determinada atividade econômica impõe em relação à melhora ou piora do bem-estar dos seres humanos. Segundo ALVAREZ; MOTA; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (2010, p. 31), “o papel do meio ambiente não se restringe somente em manter o fluxo de energia e matéria para os entes econômicos e antrópicos, mas também para a vida na natureza”. Para estes autores, a valoração ambiental deve ater-se a alguns aspectos, conforme a Tabela 7.

**Tabela 1** - Aspectos a serem considerados em uma atividade de valoração

| Aspecto valorativo                | Fundamentação                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sustentabilidade biológica</b> | A valoração fornece informações para a análise de como ocorre a interação entre a fonte de provisão do meio ambiente e as respectivas atividades econômicas e antrópicas.                                                                                                                                   |
| <b>Sustentabilidade ecológica</b> | Em um sistema no qual os recursos naturais são limitados, os indivíduos que dele participam competem entre si, produzindo o que Alvarez & Mota (2010) chama de “conflito de uso”. Por esse motivo, em um processo de valoração, há que se considerar a quantidade de indivíduos que um ativo ambiental pode |

| Aspecto valorativo                                               | Fundamentação                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                  | suportar relacionando com a capacidade de regeneração deste respectivo ativo frente às pressões humanas e sociais.                                                                                                                                     |
| <b>Defesa do capital natural</b>                                 | A utilização exacerbada de um ativo natural gera conflitos e priva as futuras gerações de usufruir em igual direito dos seus benefícios, além de desequilibrar os ecossistemas.                                                                        |
| <b>Estimação das externalidades dos projetos de investimento</b> | Em decorrência dos conflitos de uso de um ativo natural, os processos de valoração possibilitam que os custos da degradação sejam absorvidos pelos próprios agentes que se utilizam dos recursos naturais, tal qual defendido também por Pigou (1920). |

**Fonte:** Adaptado de Alvarez e Mota (2010, p. 32).

A vulnerabilidade social tem sido objeto de preocupação por parte de diversas organizações que atuam com o desenvolvimento social no nível governamental e outras instituições. O recrudescimento nos índices de pobreza social do mundo nas últimas décadas, os impactos ambientais e as atuais formas de exploração econômica, sinalizam uma tendência na piora das condições da vida humana para as próximas décadas, caso algo efetivo não seja feito (SACHS, 2002).

Para Sachs (2002) a sustentabilidade consiste em um princípio dinâmico que está atrelado ao crescimento das necessidades das populações em um contexto internacional de crescimento exponencial na demanda por ativos naturais. Para este autor, a sustentabilidade possui cinco dimensões essenciais: a sustentabilidade social, a econômica, a ecológica, a geográfica/territorial, e a cultural. Dessa forma, é referido por MAZZA (2014, p. 15–16) que,

A sustentabilidade social refere-se a uma melhor distribuição de renda e à redução das diferenças sociais. A sustentabilidade econômica está vinculada ao fluxo constante de inversões públicas e privadas, além da correta administração dos recursos naturais. A sustentabilidade ecológica refere-se ao uso efetivo dos recursos existentes nos diversos ecossistemas e, como um dos resultados, a mínima deterioração ambiental. A sustentabilidade geográfica está ligada a uma espacialização rural urbana mais equilibrada e a Sustentabilidade cultural procura a realização de mudanças em harmonia com a continuidade cultural vigente.

Sachs (2002) defende uma maior centralização no papel do Estado como promotor do desenvolvimento sustentável. Isso ocorreria por meio do fortalecimento das políticas nacionais. No âmbito das políticas internacionais, a sustentabilidade aconteceria através da garantia da paz por meio de organismos internacionais como a ONU, pelo controle do sistema financeiro internacional, o estabelecimento de acordos de cooperação científica e a redução das disparidades sociais norte-sul (SACHS, 2002).

Ao contrário desse pensamento, as contribuições de Ostrom (2009) estão mais comprometidas com o paradigma da cooperação nos processos de governança dos recursos comuns do que propriamente com a centralização dessa tarefa nas mãos de governos, como proposto por Sachs (2002), apesar de haver restrições quando se analisam as complexidades envolvendo o comportamento do *homo economicus* e a sua consequente propensão ao individualismo, o que de certa maneira, impõe obstáculos à cooperação (CESAR, 2017).

Em sintonia com os esforços internacionais em prol do desenvolvimento sustentável, a Agenda 2030 aprovada em setembro de 2015 pela Organização das Nações Unidas (ONU) estabeleceu 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Figura 4) que abrangem várias áreas socioeconômicas como emprego, mudanças climáticas e meios de implementação da própria Agenda 2030.

Os ODS e suas metas consistem em uma evolução dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, vigentes entre 2000 e 2015. São resultado de mais de dois anos de consulta às populações através de um movimento global de engajamento da sociedade civil e de diversas partes interessadas (*stakeholders*) (UNIC, 2016) e representa um grande pacto global para a superação dos desafios da pobreza em suas variadas formas de manifestação (GOUVEIA, 2016). Como nota UNIC (2016, p. 4),

Nestes Objetivos e metas, estamos estabelecendo uma visão extremamente ambiciosa e transformadora. Antevemos um mundo livre da pobreza, fome, doença e privação, onde toda a vida possa prosperar. Antevemos um mundo livre do medo e da violência. Um mundo com alfabetização universal. Um mundo com o acesso equitativo e universal à educação de qualidade em todos os níveis, aos cuidados de saúde e proteção social, onde o bem-estar físico, mental e social sejam assegurados. Um mundo em que reafirmamos os nossos compromissos relativos ao direito humano à água potável e ao saneamento e onde haja uma melhor higiene; e onde o alimento seja suficiente, seguro, acessível e nutritivo. Um mundo onde o meio ambiente humano seja seguro, resiliente e sustentável, e onde exista acesso universal à energia de custo razoável, confiável e sustentável.

Os valores defendidos nos ODS - “igualdade, democracia, equidade, solidariedade, estão plenamente alinhados com os valores cooperativos” (GOUVEIA, 2016, p. 02) bem como com o tripé da sustentabilidade (ELKINGTON, 1997). Considerando a importância dessa Agenda, o cooperativismo como modelo econômico sustentável, centrado nas pessoas, possui amplas condições de contribuir com o pacto, mapeando as suas atividades conectando-as com as metas dos ODS e assumindo seu protagonismo nessa fase da história na qual o mundo se organiza para corrigir as assimetrias do modelo econômico adotado nas últimas décadas (BRUE, 2006). Segundo OCB (2020, p. 9),

As cooperativas podem fortalecer os meios de implementação para o cumprimento dos ODS. Com seus valores e princípios como propriedade democrática, transparência e responsabilidade, podem ser parceiros-chave para tornar os processos e instituições de desenvolvimento mais eficazes e participativos.

Diversas cooperativas ao redor do mundo promovem iniciativas vinculadas às metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, principalmente em quatro áreas: proteção ao meio ambiente (ODS 13); acesso a bens e serviços (ODS 12); erradicação da pobreza (ODS 1); e construção de um sistema de alimentação mais sustentável (ODS 2) (OCB, 2020).

O papel da Aliança Cooperativa Internacional tem sido estratégico no processo de organização dos trabalhos conjuntos entre as cooperativas espalhadas pelo mundo. A entidade planejou algumas estratégias para o alcance das metas dos ODS tais como: 1. Partilha de experiências através do compartilhamento em rede, de informações que visam contribuir para o melhoramento das iniciativas; 2. Comunicação de cases de sucesso; 3. Incentivo à formulação de políticas públicas por meio da plataforma “Coops for 2030”; 4. Formação de Alianças com outras organizações, principalmente com aquelas que compartilham da mesma filosofia e propósito como, por exemplo, organizações de economia solidária, movimento pelo comércio justo, dentre outras (BARBOSA, 2007).

A identificação dos arranjos produtivos locais nos quais a cooperativa faça parte consiste em uma proposta de diálogo importante com o objetivo comum de formar estas redes de parcerias em prol do atingimento das metas dos ODS. Exemplos de cases bem-sucedidos de articulação do cooperativismo em rede foram verificados na região espanhola de Mondragón, onde mais de 20 cooperativas de produção e serviços interagem entre si em um tipo de rede horizontal (BARBOSA, 2007).

O sistema cooperativista encontra em seus sete princípios universais<sup>1</sup> a base da sua filosofia, a qual, por si só, é capaz de unir crescimento econômico, desenvolvimento social e ambiental, configurando-se como alternativa diante de outros modelos de produção e gestão, propensos à geração de estruturas de desigualdade social (SARTOR; KNUPPEL, 2016), como também observa Ostrom (2009) ao criticar os modelos neoclássicos que se manifestam nos indivíduos quando I) possuem pouca confiança mútua, II) atuam de maneira independente,

---

1 Os sete princípios universais do cooperativismo segundo Salanek Filho (2007) são: 1. Adesão voluntária; 2. Gestão democrática e livre; 3. Participação econômica dos membros; 4. Autonomia e independência; 5. Educação, formação e informação; 6. Intercooperação; 7. Interesse pela comunidade.

desconsiderando o valor da cooperação, III) apresentam baixa capacidade de comunicar-se e de realizar acordos e IV) desprovidos de uma estrutura básica de governança.

Em outras palavras, o desenvolvimento social no cooperativismo está na relação direta com as comunidades onde elas se encontram, no reconhecimento à diversidade cultural, na valoração do capital social, na construção social de laços de cooperação, na produção de conhecimento coletivo e na distribuição econômica do resultado do negócio entre os participantes (MAZZA, 2014), mas, principalmente, na capacidade empreendedora dos membros da organização, visto que, o empreendedorismo coletivo significa para a organização uma estratégia de cooperação envolvendo fatores como talento, ideias, conhecimentos e recursos que, combinados, potencializam as estruturas de coesão, processos e negócios estabelecidos pela cooperativa, resultando em impacto coletivo (SANTOS et. al., 2020).

Conforme o Anuário do Cooperativismo Brasileiro (OCB, 2020), as ações das cooperativas brasileiras vinculadas ao ODS 1 – **Erradicação da Pobreza** (Figura 2) consolidaram o maior número de ações (OCB, 2020).

**Figura 2** - Número de ações relacionadas ao ODS 1 promovidas pelas Cooperativas filiadas ao Sistema OCB/SESCOOP



Fonte: OCB (2019, p. 9).

Outro objetivo igualmente importante para o cooperativismo em sua tarefa de promoção do desenvolvimento local é o ODS 8 - **Trabalho Decente e Crescimento Econômico**. É um



objetivo que está intrinsecamente relacionado com a filosofia do cooperativismo e com a lógica dos empreendimentos coletivos, por focar estrategicamente na promoção do crescimento econômico sustentável, inclusivo, através do emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos (IPEA, 2019). Segundo o IPEA (2019, p. 8–13), as metas do ODS 8 mais estratégicas para o cooperativismo são:

8.3 Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros; 8.4 Melhorar progressivamente, até 2030, a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção, e empenhar-se para dissociar o crescimento econômico da degradação ambiental, de acordo com o "Plano Decenal de Programas Sobre Produção e Consumo Sustentáveis", com os países desenvolvidos assumindo a liderança; 8.5 Até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor; 8.6 Até 2020, reduzir substancialmente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação; 8.8 Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas com emprego precário; 8.10 Fortalecer a capacidade das instituições financeiras nacionais para incentivar a expansão do acesso aos serviços bancários, financeiros, e de seguros para todos; 8.b Até 2020, desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens e implementar o Pacto Mundial para o Emprego da Organização Internacional do Trabalho.

Em direção a uma estratégia para a redução da pobreza (DAGNINO, 2014), o cooperativismo alberga amplas oportunidades para implementação das metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, os quais, no âmbito da Agenda 2030, estão em perfeita harmonia com os princípios do cooperativismo e com o tripé do desenvolvimento sustentável (GOUVEIA, 2016), conferindo ao cooperativismo um importante papel para despertar as comunidades onde está inserido, para o crescimento econômico e, sobretudo, para a evolução social (SARTOR; KNUPPEL, 2016).

## 4.2 PROPOSTA DE *FRAMEWORK*

**Figura 3** - Framework de integração dos ODS



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021).

O modelo de *framework* proposto pela (Figura 3) descreve as etapas de um possível processo de integração dos ODS às atividades da cooperativa. As etapas são detalhadas a seguir.

### 4.2.1 Identificação dos ODS prioritários para a cooperativa

Nessa etapa é necessário organizar respostas para as seguintes perguntas:

- Que transformações são desejadas pela sociedade e que a cooperativa pode influenciar?
- Que competências, habilidades e atitudes são necessárias por parte dos dirigentes da cooperativa para liderar essas transformações?
- Quais os ODS mais importantes para o Brasil até 2030? Quais as metas centrais para o cumprimento desses ODS?
- Quais os ODS mais importantes para a região de atuação da cooperativa até 2030? Quais as metas centrais para o cumprimento desses ODS?
- Qual critério a se adotar para a seleção dos ODS e das metas?
- Caso haja necessidade de maximizar o resultado da cooperativa, quais ODS e metas seriam mantidos na estratégia da organização?
- Quais metas e ODS são prioritários para a cooperativa?

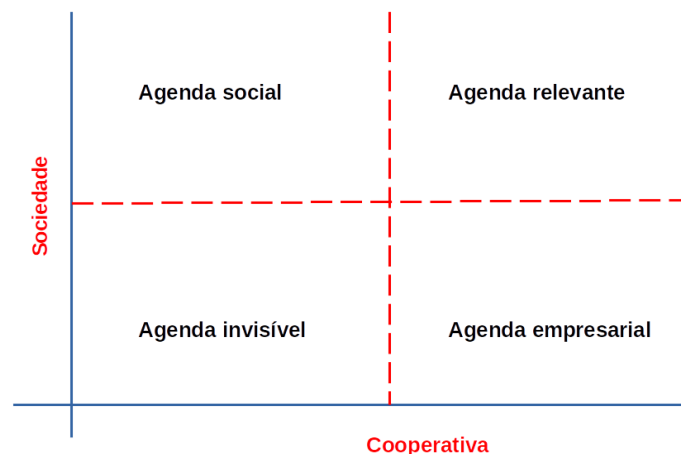
- h) Tendo claras as diferentes perspectivas no âmbito social, regional e empresarial, quais as prioridades para a cooperativa?
- i) Quem são os *stakeholders* da cooperativa?
- j) Quais os principais *stakeholders* da cooperativa?

#### 4.2.2 Construção da matriz de materialidade

A matriz de materialidade (Figura 4) ajuda as organizações a mapearem temas socioambientais relevantes para o negócio.

A **agenda social** diz respeito ao contexto onde a cooperativa está inserida. É importante realizar um levantamento das principais demandas sociais da comunidade que está no entorno da organização, havendo necessidade de gerenciamento desses temas por causa da alta relevância para os *stakeholders*.

**Figura 4 -** Matriz de materialidade da cooperativa



**Fonte:** Adaptado de Spitzneck e Árabe (2016)

A **agenda relevante** representa a prioridade de atuação da organização por ser relevante tanto para a cooperativa quanto para a sociedade. A formulação dessa agenda também permite compreender de que maneira é que os problemas são entendidos como mais importantes do que outros em determinadas circunstâncias (CAPELLA, 2018). É importante que haja um processo de filtragem para que a organização respeite o limite da sua capacidade.

A **agenda invisível** é aquela que não é muito relevante nem para os *stakeholders* nem para a cooperativa e por fim a **agenda empresarial** é aquela que faz parte do próprio negócio

e que, portanto, precisa ser gerenciada pois impacta no negócio (SPITZECK; ÁRABE; PEREIRA, 2016).

#### 4.2.3 Definição do estágio de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) em que a cooperativa se encontra

**Tabela 2** - Estágio da cooperativa

| Estágio                                                             | Característica                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Filantropia e caridade</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Doação de tempo, dinheiro, expertise;</li><li>• Pouco impacto estratégico e operacional;</li></ul>     |
| <b>2. Responsabilidade Social Empresarial como gestão de risco</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumprimento de normas;</li><li>• Pouco impacto estratégico, médio impacto operacional;</li></ul>       |
| <b>3. Responsabilidade Social Empresarial como sustentabilidade</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de prejuízo;</li><li>• Impacto estratégico operacional;</li></ul>                              |
| <b>4. Negócios de valor compartilhado</b>                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Inovação e criação de valor;</li><li>• Alto impacto estratégico, novo paradigma operacional;</li></ul> |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021).

Observe-se que existem níveis de estágio de maturidade da responsabilidade social das cooperativas. O ideal é que as organizações atinjam o estágio de valor compartilhado. A premissa nuclear desse nível é a de que a competitividade de uma cooperativa e o bem-estar da comunidade que está em seu entorno são mutuamente dependentes. Sendo assim, reconhecer as necessidades da comunidade e desenvolver estratégias para ajudá-la a superar é o caminho para o progresso social e econômico que o lugar precisa. A RSE significa uma estratégia ética e transparente de atuação empresarial que alcança toda a estrutura de gestão da cooperativa (NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012).

#### 4.2.4 Elaboração da Teoria da Mudança

O significado de mudança, embora inicialmente pareça algo relativamente simples de ser compreendido, consiste em um dos conceitos mais “fortes e complexos no campo da sociologia (MINAYO, 2009)”, pois muitos são os fatores que podem interagir e provocar uma mudança. E, quando falamos de mudança, nem sempre estas tendem a serem para melhor.

A teoria da mudança (Figura 5) representa visualmente uma cadeia causal entre necessidades/objetivos; insumos; produtos; resultados intermediários; impactos (esperados/não

esperados/desejados), facilitando o mapeamento do processo de mudança em um projeto, pois considera o contexto social, político e econômico do ambiente da intervenção (SILVA, 2018).

**Figura 5 -** Etapas de uma teoria da mudança



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021).

O desenho de uma teoria da mudança é capaz de contribuir eficazmente para o mapeamento dos efeitos de mudança que um determinado projeto de desenvolvimento é capaz de operacionalizar em um dado contexto social, como resultado da relação causa/efeito, através de insumos, atividades, produtos, resultados intermediários e resultados finais (SILVA, 2018).

#### 4.2.5 Preenchimento do *canvas*

O modelo de *canvas* (Tabela 3) aqui proposto não é estático. Os planejadores de intervenção podem adaptá-lo conforme as necessidades da cooperativa considerando as características particulares do negócio que ela atua. Essa metodologia permite mapear os fatores estratégicos do negócio favorecendo a visualização da proposta de valor das ações da organização no processo de geração de impacto social.

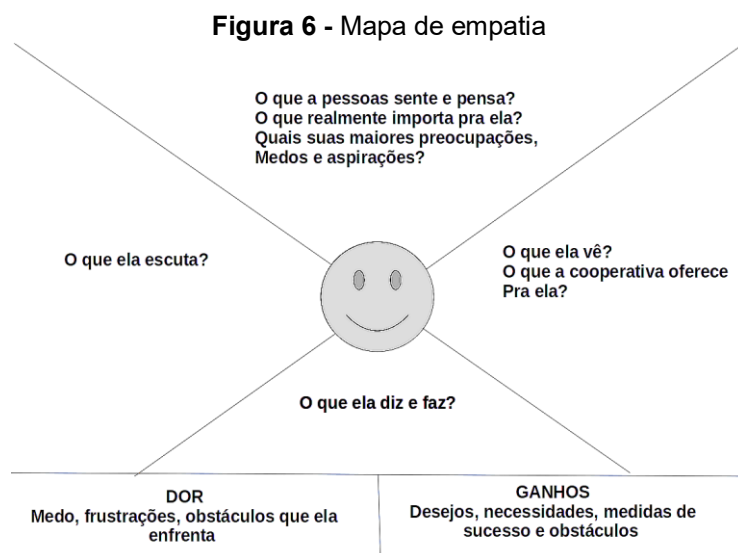
**Tabela 3** - Modelo de canvas

|                     |                     |                                                                |                                              |                                     |
|---------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------|
| PARCEIROS<br>CHAVES | ATIVIDADES<br>CHAVE | OFERTA DE VALOR<br>DO PONTO DE VISTA<br>DA<br>SUSTENTABILIDADE | RELACIONAMENTO<br>COM A<br>COMUNIDADE        | SEGMENTOS DE<br><i>STAKEHOLDERS</i> |
|                     | RECURSOS<br>CHAVE   |                                                                | PROPOSTAS DE<br>INTERVENÇÃO                  |                                     |
| FONTES DE CUSTOS    |                     |                                                                | FONTES DE FINANCIAMENTOS PARA OS<br>PROJETOS |                                     |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2021).

#### 4.2.6 Mapa de empatia

O mapa de empatia é uma ferramenta herdada do *Design Think* a qual permite gestores e planejadores a compreenderem as reais necessidades das pessoas a partir da identificação das suas dores (PINHEIRO; ALT, 2018).



**Fonte:** Adaptado de Pinheiro e Alt (2018).

Através do mapa de empatia gestores e planejadores de intervenção poderão responder três perguntas essenciais: O que nos propomos a fazer? Para quem fazemos? Por que queremos fazer?. As cooperativas são formadas por pessoas e sua função societária é gerar resultado social (BIALOSKORSKI NETO, 2007). Sem entender as dores que afetam os indivíduos que estão dentro e fora da organização, não é possível ter êxito em uma estratégia de sustentabilidade (SPITZECK; ÁRABE; PEREIRA, 2016).

#### **4.2.7 Monitoramento do projeto e avaliação de impacto**

Para Gambardella (2014, p. 121) “projeto é uma maneira de organizar ações que possuam um alvo claramente definido, a ser definido em certo local e durante um período de tempo definido ou limitado”. Os projetos têm representado para as entidades que atuam com o desenvolvimento social um importante meio de implementação de iniciativas com o propósito de mitigar o impacto decorrente da exploração econômica e suas respectivas externalidades sociais.

Para que o objetivo avaliativo seja compreendido, faz-se necessário, ainda na etapa de monitoramento e controle, refletir de forma crítica e criativa sobre a questão: as etapas do projeto ou programa estão ocorrendo como esperado? A resposta exige do avaliador uma capacidade de visão global do ser humano, do negócio cooperativo e da tecnologia para julgar a interdependência entre as relações políticas (domésticas e internacionais), estratégias, ações, recursos e resultados quanto a abrangência do: negócio, saúde e segurança, desenvolvimento local, responsabilidade ambiental e fortalecimento social. A esse respeito Hack (2020, p. 61) estabelece a distinção entre monitoramento e avaliação de impacto,

O monitoramento está relacionado ao acompanhamento dos processos, de forma cotidiana, para identificar eventuais falhas na execução da proposta, bem como analisar as características da sua realização. A avaliação será realizada em momentos estratégicos, pré-determinados, com metodologias e critérios de seleção e análise de dados mais aprofundados.

Minayo (2011) afirma que a avaliação e o monitoramento apresentam três pontos fundamentais: a) compreensão daquilo que contribui para que os projetos alcancem bons resultados; b) fatores que possibilitam seu alcance; e c) fatores que questionam seus limites. Assim, sob este enfoque conclui-se que toda avaliação deve subsidiar correções e formulações de novas estratégias de ação.

Não existe uma metodologia única para avaliar projetos, algumas podem ser replicáveis para projetos de outra natureza (GAMBARDELLA, 2014), todavia, considerando a

especificidade de cada intervenção, o ideal é que se adote um modelo combinando métodos para fins de captação do fenômeno social, no intuito de representar para aqueles que tomam parte na avaliação, informações que sejam de interesse dos *stakeholders*.

Avaliar o impacto social valendo-se dos métodos qualitativos e quantitativos destes projetos significa uma importante iniciativa, na proposição de medir, a partir da definição de indicadores, se o propósito dos *stakeholders* foram contemplados e os objetivos da intervenção foram alcançados, resultando em benefício mútuo no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), mas principalmente, a prática de avaliação de impacto de projetos, tem por finalidade medir qual o valor do retorno sobre o investimento para os investidores sociais, integrando questões sociais a projetos de impacto social (KVAM, 2017).

Para que uma avaliação de impacto em um projeto social esteja coerente com o propósito dos seus *stakeholders*, o avaliador precisa ter claro o que ele realmente deseja medir e com base nisso, definir os indicadores para que assim tenha condições de captar o real impacto, fazendo algo semelhante a uma fotografia comparada entre o antes e o depois da execução da iniciativa (HACK, 2020; CARVALHO, 2012).

Apesar de existirem padrões internacionais que estabelecem quais os critérios para a adoção de determinados indicadores e os procedimentos a serem tomados em relação a eles durante uma avaliação, constata-se que cada vez mais os investidores, entidades governamentais e as organizações que tomam parte no projeto, demandam modelos de medição customizados, os quais podem se adequar melhor à natureza de cada projeto e ao propósito da avaliação (INSPER, 2017).

## 5 CONCLUSÃO

Desenvolver estratégias de sustentabilidade é um imperativo para qualquer organização frente às emergências climáticas pelas quais o mundo vem passando (ALVAREZ; MOTA; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2010). O conceito nuclear da teoria da sustentabilidade se assenta na ideia de que precisamos utilizar os recursos naturais com racionalidade no presente para não comprometer as gerações futuras (WCED, 1987), uma preocupação que desafia a sociedade a encontrar caminhos para o desenvolvimento sustentável.

Visto que a sustentabilidade compreende três principais dimensões: Social, econômica e ambiental (ELKINGTON, 1997), a integração desses pilares aos negócios cooperativos



potencializa o propósito pelo qual o cooperativismo é reconhecido historicamente como propulsor de desenvolvimento comunitário (SCHALLENBERGER, 2003).

De forma criativa é possível encarar os desafios socioeconômicos que se interpõem na linha tênue entre as desigualdades e o desenvolvimento, proporcionando contribuições que estejam alinhadas, por exemplo, com metas globais às quais estão consoantes com fatores condicionantes para a prosperidade internacional, como a Agenda 2030, e seus desdobramentos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (MOTA et. al., 2017).

As questões que envolvem a vulnerabilidade não são tão facilmente identificáveis, já que por sua vez, exige dos planejadores do projeto uma compreensão mais ampla das causas, sendo que tais ligações causais nem sempre são manifestas, mas na maioria das vezes, encontram-se veladas (HACK, 2020).

Portanto, frente a importância da temática ambiental, a proposição de um *framework* para integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável aos negócios cooperativos se propôs auxiliar tanto essas organizações como os planejadores de intervenções de impacto social a assumirem esse desafio como estratégia de competitividade tendo por motivação central a preocupação com o amadurecimento da Responsabilidade Social Empresarial no propósito de gerar valor compartilhado nas localidades onde as cooperativas estão inseridas.

## REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, A. R.; MOTA, J. A. (Eds.). **Sustentabilidade ambiental no Brasil: biodiversidade, economia e bem-estar humano**. Brasília: IPEA, 2010.
- ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- AURÉLIO SOBRINHO, C. **Desenvolvimento sustentável: uma análise a partir do Relatório Brundtland**. 2008. 197 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2008.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 45, n. 1, p. 119-138, mar. 2007.
- BURSZTYN, M. A.; BURSZTYN, M. **Fundamentos de política e gestão ambiental: caminhos para a sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.
- CAPELLA, A. C. **Formulação de políticas públicas**. Brasília: ENAP, 2018.
- CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- CESAR, M. N. **Cooperação x individualismo: a contribuição de Elinor Ostrom para a gestão dos recursos comuns**. 2017. 99 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2017. Disponível em: <http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/322772>. Acesso: 15 nov. 2020.
- DINIZ, E. M.; BERMANN, C. Green economy and sustainability. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, p. 323–330, 2012.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business**. Oxford: Capstone, 1997.
- FERNANDES, M. Desenvolvimento sustentável: antinomias de um conceito. **Raízes: Revista de Ciências Sociais e Econômicas**, v. 21, n. 2, p. 246–260, 13 dez. 2002.
- GAMBARDELLA, Alice. Avaliação de Projetos em Organizações do Terceiro Setor. **Pensamento & Realidade**, v. 29, n. 2, p. 18, nov. 2014. ISSN 2237-4418. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/21231>. Acesso em: 08 out. 2019.
- FUNDADORES do GIFE debatem novos desafios para a área. GIFE, 2007. Disponível em: <https://gife.org.br/fundadores-do-gife-debatem-novos-desafios-para-a-area/>. Acesso em: 28 abr. 2020
- HACK, Nelva Silvana. **Gestão de Projetos Sociais**. Curitiba: Contentus, 2020.

INSPER. **Guia para avaliação de impacto sociambiental para utilização em investimentos de impacto:** guia geral com foco em verificação de adicionalidade. São Paulo: Insper Metrics, 2017.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **ODS 8: O que mostra o retrato do Brasil?** 2019. (Cadernos ODS). Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9380>. Acesso: 17 out. 2020.

KVAM, R. **Avaliação de impacto social:** como integrar questões sociais a projetos de desenvolvimento. [S.l.] BID, 2017.

LERIPIO, A.; LERIPIO, D. **Cadeias produtivas sustentáveis.** Disponível em: <https://ojs.sites.ufsc.br/index.php/mixsustentavel/article/view/1137/0>. Acesso: 15 dez. 2020.

MAZZA, V. M. de S. Cooperativismo e sustentabilidade: um estudo sobre a produção científica na base Web of Science. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 1, n. 1, p. 12–22, 11 nov. 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Importância da avaliação qualitativa combinada com outras modalidades de avaliação. **Saúde & Transformação Social**, Florianópolis, v. 2, n. 2, p. 2-11, 2011. Disponível em: <http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/saudeetransformacao/article/view/652/844> . Acesso em: 04 out. 2019.

NETO, S. de M.; PEREIRA, M.; MORITZ, G. de O. Novo capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. **Revista Pretexto**, v. 13, n. 3, p. 2, jul./set. 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Anuário do Cooperativismo Brasileiro.** Brasília, DF: Sistema OCB, 2020.

OSTROM, E. **Ecossistemas florestais:** interação homem-ambiente. São Paulo: SENAC, 2009.

PINHEIRO, T.; ALT, L. **Design thinking Brasil:** empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Alta Books Editora, 2018.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SALANEK FILHO, P. **Capital social e cooperativismo agropecuário no processo de desenvolvimento sustentável local:** uma avaliação da região de atuação da cooperativa Copacol. 2007. 160 f. Dissertação (Mestrado em Organização e Desenvolvimento). UNIFAE - Centro Universitário, Curitiba, 2007.

SCHALLENBERGER, E. Cooperativismo e desenvolvimento comunitário. **Mediações - Revista de Ciências Sociais**, v. 8, n. 2, p. 9–26, 15 dez. 2003.

SANTOS, J. F. *et al.* **Avaliação do potencial para diversificação socioeconômica dos territórios em Canaã dos Carajás, Parauapebas, Curionópolis, Ourilândia do Norte e Tucumã, com vista a prospecção de novos negócios e identificação de potenciais empreendedores.** Belém: ITV, 2020. (Relatório Técnico N006/2020).

SILVA, A. V. F. **Possibilidade da aplicação da teoria da mudança na Gestão de Projetos de Desenvolvimento.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Projetos) - Faculdades Metropolitanas Unidas, São Paulo, 2018.

SILVEIRA, J. H. P. **Sustentabilidade e Responsabilidade Social.** São Paulo: Editora Poisson, 2017. (Volume 3)

SPITZECK, H. H.; ÁRABE, M.; PEREIRA, N. C. V. B. R. **Guia How-To: Matriz de Materialidade.** Fundação Dom Cabral, 2016. Disponível em: [https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/Materiais/guia\\_howto\\_matriz\\_materialidade.pdf](https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/Materiais/guia_howto_matriz_materialidade.pdf). Acesso em: 7 abr. 2021

NAÇÕES UNIDAS PARA O BRASIL (UNIC Rio). **Transformando o nosso mundo: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável.** Traduzido do inglês pelo Centro de Informação das UNIC Rio. Revisado pela Coordenação-Geral de Desenvolvimento Sustentável, Ministério das Relações Exteriores. 2016. Disponível em: <http://svs.aims.gov.br/dantps/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/ods/publicacoes/transformando-nosso-mundo-a-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel.pdf>. Acesso em: 08 fev. 2021.

REPORT of the World Commission on Environment and Development: our common future. [1987] Disponível em: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>. Acesso em: 14 out. 2020.