

FAT – FACULDADE E ESCOLA
Curso de Administração

EDUARDA MORELO

**PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO EM
COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Tapejara
2025

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1. CONCEITO DE COOPERATIVAS	6
2.1.1 Princípios do Cooperativismo	6
2.1.2 Tipos de Cooperativas	8
2.1.3 Estrutura e Funcionamento	9
2.2 IMPORTÂNCIA ECONÔMICA E SOCIAL DAS COOPERATIVAS	10
2.2.1 Papel das Cooperativas no Desenvolvimento Local/Regional	10
2.2.2 Geração de Renda e Inclusão Social	11
2.2.3 Fortalecimento da Agricultura Familiar	11
2.3 COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL	12
2.3.1 O Papel das Cooperativas de Crédito na Sociedade.....	13
2.4 GESTÃO EM COOPERATIVAS	13
2.4.1 Governança e Estrutura Organizacional	14
2.4.2 Tomada de Decisão Democrática e Participação dos Cooperados.....	14
2.4.3 Desafios na Profissionalização da Gestão	15
2.4.4 Relação entre Liderança e Desempenho.....	15
2.4.5 Desafios na Profissionalização da Gestão	16
2.5 CAUSAS DA QUEBRA DE COOPERATIVAS	16
2.5.1 Falhas de Gestão e Administração	16
2.5.2 Conflitos Internos e Baixa Participação dos Cooperados.....	17
2.5.3 Endividamento, má Alocação de Recursos e Falta de Planejamento	17
2.5.4 Falta de Transparência e Problemas na Prestação de Contas	17
2.5.5 Influência do Ambiente Externo: Mercado, Política e Economia.....	18
3 MATERIAIS E MÉTODOS	19
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	21
4.1 CARACTERIZAÇÃO.....	21
4.2 RESULTADOS	23
4.2.1 Propósito e Identidade	23
4.2.2 Planejamento e Sustentabilidade	25
4.2.3 Governança e Transparência	26
4.2.4 Desenvolvimento de pessoas e liderança.....	28
4.2.5 Cultura e clima organizacional	28
4.2.6 Tecnologia e inovação.....	30
4.2.7 Responsabilidade social e comunitária	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS	37
APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	39

RESUMO

Este artigo analisa a percepção de gestores sobre práticas de gestão adotadas em cooperativas de crédito do Sicredi e da Cresol. A pesquisa, de abordagem qualitativa, utilizou entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. Os resultados demonstram que o propósito cooperativista, aliado à governança, ao planejamento estratégico, ao desenvolvimento de pessoas e à responsabilidade social, é determinante para a eficácia e a sustentabilidade das cooperativas.

Palavras-chave: Cooperativismo; Gestão; Governança; Liderança; Sustentabilidade.

ABSTRACT

This article analyzes managers' perceptions regarding management practices adopted in Sicredi and Cresol credit cooperatives. The qualitative research used semi-structured interviews and content analysis. The findings show that cooperative purpose, together with governance, strategic planning, people development, and social responsibility, is essential for managerial effectiveness and the long-term sustainability of these institutions.

Keywords: Cooperativism; Management; Governance; Leadership; Sustainability.

1 INTRODUÇÃO

A cooperativa é uma associação de ajuda mútua formada por pessoas que se unem voluntariamente para atender às suas necessidades comuns nas áreas econômica, social e cultural, controlando elas mesmas o funcionamento da organização - conforme define a Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Esse modelo de organização baseia-se em valores como solidariedade, democracia, equidade e responsabilidade coletiva, sendo uma alternativa sustentável de desenvolvimento local e inclusão social.

No segmento financeiro, as cooperativas de crédito desempenham um papel fundamental na democratização do acesso ao crédito e aos serviços financeiros, especialmente para pequenos produtores rurais, microempreendedores e comunidades com menor acesso ao sistema bancário tradicional. Segundo o panorama do sistema nacional de crédito de 2023, essas instituições combinam uma filosofia cooperativista com a prestação de serviços financeiros, oferecendo taxas mais competitivas e um atendimento mais próximo às necessidades de seus associados.

Na Região Sul do Brasil, as cooperativas de crédito assumem particular relevância. Os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná abrigaram algumas das maiores e mais consolidadas cooperativas de crédito do país, que se tornaram verdadeiros pilares do desenvolvimento regional. Segundo o Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2023), o ramo crédito representa uma das maiores forças do movimento cooperativista nacional, movimentando bilhões de reais e atendendo milhões de associados.

O sucesso e a longevidade das cooperativas de crédito dependem fundamentalmente da qualidade da sua gestão. A complexidade do ambiente financeiro atual, marcada por constantes mudanças regulatórias, inovações tecnológicas e crescente competitividade, exige dos gestores dessas instituições competências técnicas específicas e uma compreensão profunda dos princípios cooperativistas. A percepção dos gestores sobre os determinantes de uma gestão eficaz é essencial para o sucesso das cooperativas de crédito. Fatores como a qualidade da governança, a transparência nas operações, o planejamento estratégico e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado são cruciais para a sustentabilidade dessas organizações. Além disso, a motivação e o engajamento dos cooperados, bem como a capacidade de inovar e se adaptar a novas tecnologias, são elementos que impactam diretamente a continuidade das atividades.

No entanto, muitos gestores enfrentam desafios significativos, como a necessidade de equilibrar a missão social da cooperativa com a previsão financeira, a pressão competitiva das

instituições financeiras tradicionais e a adaptação a um ambiente regulatório em constante mudança. A falta de um planejamento financeiro estruturado e a ausência de uma cultura de governança sólida podem comprometer a confiança dos cooperados e a eficácia da gestão. A gestão eficaz torna-se, portanto, um fator crítico para garantir não apenas a sustentabilidade financeira, mas também o cumprimento da missão social dessas organizações.

Diante desse contexto, este estudo busca investigar quais fatores os gestores percebem como determinantes para garantir uma gestão eficaz e a continuidade das atividades em cooperativas de crédito. A pesquisa se concentra em identificar as práticas de gestão que são consideradas essenciais para o sucesso dessas instituições, bem como os desafios enfrentados pelos gestores na busca por uma administração eficiente e sustentável.

Nesse cenário, iniciativas como o Prêmio SomosCoop Excelência em Gestão, promovido pela OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), reforçam a importância de avaliar e reconhecer as boas práticas de gestão. Esses referenciais mostram que a eficiência administrativa não é apenas um diferencial, mas um requisito fundamental para que as cooperativas permaneçam sólidas e sustentáveis. Portanto, esta pesquisa contribui ao ampliar a compreensão sobre os fatores determinantes de uma gestão eficaz nas cooperativas de crédito, oferecendo subsídios tanto para os gestores quanto para formuladores de políticas públicas e entidades de apoio ao cooperativismo para o fortalecimento do setor, garantindo que essas organizações possam continuar desempenhando seu papel social e econômico de forma duradoura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONCEITO DE COOPERATIVAS

Sendo considerado um dos modelos organizacionais mais relevantes para o desenvolvimento econômico e social, o cooperativismo envolve princípios e práticas que precisam estar alinhados entre seus membros, visando garantir a sustentabilidade, a participação democrática e o alcance dos objetivos coletivos.

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (2025), a cooperativa é definida como uma associação autônoma de pessoas que se uniram voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade conjunta e controlada democraticamente.

Diferentemente das empresas de mercado, as cooperativas buscam a satisfação das necessidades e não apenas o acumular de lucros. Nesses empreendimentos, há uma valorização do ser humano, além da preocupação com o bem estar da sociedade (OLIVEIRA e GUIMARÃES; 2021).

As cooperativas agem juntas e compartilham um conjunto de princípios para desenvolver um mundo melhor por meio da cooperação, com base na equidade, igualdade e justiça social. Essas organizações são compostas por indivíduos que compartilham objetivos comuns e adotam uma gestão democrática. Seus associados são donos do negócio e os resultados, conhecidos como sobras, podem ser reinvestidos ou distribuídos entre eles. As cooperativas são negócios competitivos e rentáveis e se destacam por colocarem as pessoas em primeiro lugar (OCB, 2025).

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o cooperativismo fomenta o que chamamos de ciclo virtuoso de desenvolvimento, que começa com pessoas que se unem por um propósito e crescem juntas. Esse crescimento gera mais trabalho e renda na região e aquece a economia local. As pessoas começam a consumir mais, resultando em prosperidade para o negócio, para as pessoas e para a comunidade.

2.1.1 Princípios do Cooperativismo

O cooperativismo surge no contexto da Revolução Industrial, como uma alternativa para aqueles que ficavam com as desvantagens do capitalismo. Na época, as fábricas ofereciam péssimas condições aos trabalhadores, com longas jornadas de trabalho em atividades de risco, má alimentação, além de baixos salários. É diante desse cenário que nasceu a ideia de cooperação. Surgiu como necessidade, como meio de sobrevivência para aqueles grupos de

pessoas que, na reciprocidade de seu trabalho, no conjunto de suas ideias e no esforço continuado de suas ações, realizavam seus propósitos e objetivos (OCB, 2025).

Segundo Sebrae (2022) em 1995, ao comemorar-se o centenário de sua fundação, em congresso realizado em Manchester, a ACI – Aliança Cooperativa Internacional estabeleceu os princípios que regem o funcionamento de toda e qualquer cooperativa no mundo, reafirmando que os valores cooperativos estão baseados na ajuda mútua, auto responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Esses princípios devem orientar a prática cooperativista, conforme apresentados a seguir:

- Adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
- Gestão democrática: as cooperativas são controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis perante os demais membros. Nas cooperativas de primeiro grau, o princípio é “um membro, um voto”; as cooperativas de grau superior também são organizadas democraticamente.
- Participação econômica dos membros: todos contribuem igualmente para a formação do capital, que é controlado democraticamente. As eventuais sobras (receitas superiores às despesas) são divididas entre os sócios até o limite da movimentação de cada um ou destinadas ao fortalecimento da cooperativa, sempre por decisão em assembleia.
- Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos membros. Caso firmem acordos com outras organizações ou instituições públicas, ou recorram a capital externo, devem garantir o controle democrático pelos membros e manter a autonomia.
- Educação, formação e informação: promovem a educação e a formação dos membros, representantes eleitos e trabalhadores, para que contribuam eficazmente para o desenvolvimento das cooperativas. Além disso, informam o público em geral, especialmente jovens e líderes de opinião, sobre a natureza e vantagens da cooperação.

- Intercooperação: as cooperativas atuam mais eficazmente servindo aos membros e fortalecendo o movimento cooperativo ao trabalharem em conjunto, por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- Interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das comunidades, por meio de políticas aprovadas pelos membros.

2.1.2 Tipos de Cooperativas

As cooperativas podem ser classificadas conforme a natureza das atividades desenvolvidas por seus associados. Entre os principais ramos destacam-se: agropecuário, consumo, crédito, infraestrutura, trabalho, produção de bens e serviços, saúde, educação e transporte (AURUM, 2023).

Essas cooperativas reúnem produtores rurais que atuam de forma coletiva na comercialização dos produtos, aquisição de insumos ou prestação de serviços técnicos. São bastante presentes em regiões agrícolas, como no Sul do Brasil, onde desempenham um papel significativo no fortalecimento da economia local (AURUM, 2023).

Outro ramo importante é o das cooperativas de crédito, que promovem o acesso a produtos e serviços financeiros com taxas mais justas do que as praticadas pelos bancos tradicionais. Regulamentadas pelo Banco Central, desempenham um papel fundamental na inclusão financeira e no desenvolvimento regional (JUSBrasil, 2024).

As cooperativas de trabalho, por sua vez, reúnem profissionais de diversas áreas que prestam serviços coletivamente, como médicos, engenheiros, técnicos ou trabalhadores da limpeza. Esse modelo proporciona melhores condições de trabalho e renda, eliminando a intermediação e garantindo maior autonomia aos cooperados (FORGIARINI, *et al.* 2018).

No caso das cooperativas de consumo, o principal objetivo é adquirir bens para seus associados a preços mais acessíveis, por meio de compras em grande escala. Esse tipo de cooperativa costuma ser mais comum em ambientes como universidades, sindicatos e associações (JUSBrasil, 2024).

Na área da saúde, cooperativas como a Unimed são exemplos de organizações que reúnem profissionais e instituições para oferecer serviços médicos, hospitalares e laboratoriais. Além disso, podem atuar como operadoras de planos de saúde, ampliando o acesso da população à assistência médica (FORGIARINI, *et al.* 2018).

Por fim, destacam-se ainda as cooperativas de infraestrutura, que prestam serviços essenciais como eletrificação rural, saneamento e telecomunicações; as de transporte, que organizam motoristas para atuarem coletivamente, como no caso de taxistas e freteiros; e as de

produção de bens e serviços, que se dedicam à fabricação coletiva de produtos ou à prestação de serviços diversos (OLIVEIRA e GUIMARÃES; 2021).

2.1.3 Estrutura e Funcionamento

As cooperativas são definidas como associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e gestão democrática. No Brasil, a regulamentação dessas organizações está fundamentada principalmente na Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que institui a Política Nacional do Cooperativismo, estabelecendo as normas gerais para a constituição, funcionamento e dissolução dessas sociedades (PEREIRA e BRAGA, 2024).

A estrutura de governança das cooperativas é composta por órgãos estatutários. A Assembleia Geral é considerada a instância máxima de deliberação, onde cada cooperado possui direito a voz e voto, independentemente do capital subscrito, respeitando o princípio da gestão democrática, um dos pilares do cooperativismo (OLIVEIRA e GUIMARÃES; 2021). Nesse espaço, são tomadas decisões estratégicas, como a eleição dos membros dos conselhos, a aprovação do balanço anual e eventuais alterações estatutárias.

O Conselho de Administração atua como órgão colegiado responsável pela formulação das diretrizes estratégicas e pela supervisão da execução das ações da cooperativa. Os conselheiros são eleitos pela Assembleia Geral, cumprindo mandato conforme estabelecido no estatuto social da entidade (QUEIROZ *et al.*, 2018). A Diretoria Executiva, por sua vez, é encarregada da execução das deliberações e pode ser composta por membros do próprio conselho ou por gestores contratados, dependendo das disposições estatutárias (OLIVEIRA e GUIMARÃES; 2021).

Complementando essa estrutura, o Conselho Fiscal desempenha a função de fiscalização e controle, acompanhando os atos administrativos, analisando livros contábeis e verificando a conformidade das operações, assegurando a transparência e a legalidade nas ações da cooperativa (QUEIROZ *et al.*, 2018).

O funcionamento das cooperativas é orientado pelos sete princípios do cooperativismo, consagrados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que são: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade (OLIVEIRA e GUIMARÃES; 2021). Esses princípios garantem que qualquer pessoa apta possa se associar, sem discriminação, e que cada cooperado tenha direito a um voto, independentemente do valor do capital investido (QUEIROZ *et al.*, 2018).

As cooperativas são, portanto, organizações autônomas, mesmo quando mantêm parcerias institucionais, e promovem continuamente a capacitação dos seus membros, a disseminação dos valores cooperativistas e a intercooperação, por meio de federações, centrais e confederações (OLIVEIRA e GUIMARÃES; 2021). Além disso, orientam suas ações para promover o desenvolvimento sustentável das comunidades onde atuam, consolidando-se como agentes de transformação social e econômica (PEREIRA e BRAGA, 2024).

Esses princípios e práticas cotidianas são o que diferenciam as cooperativas das empresas tradicionais, ao priorizarem o atendimento das necessidades coletivas dos associados e a equidade nos processos decisórios (OLIVEIRA e GUIMARÃES; 2021).

2.2 IMPORTÂNCIA ECONÔMICA E SOCIAL DAS COOPERATIVAS

As cooperativas representam um modelo organizacional que alia objetivos econômicos e sociais, tendo papel essencial no enfrentamento de desigualdades, no fortalecimento da cidadania e na geração de oportunidades sustentáveis de trabalho. Segundo Forgiarini *et al.* (2018), o cooperativismo surgiu no século XIX como alternativa à lógica do capital, fundamentando-se em princípios como solidariedade, autogestão e ajuda mútua. Essa base doutrinária permanece atual diante das demandas contemporâneas por modelos de desenvolvimento mais inclusivos.

A importância das cooperativas na economia nacional e internacional é evidenciada por dados da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que apontam que mais de um bilhão de pessoas no mundo estão diretamente vinculadas ao sistema cooperativo. No Brasil, conforme Thesing *et al.* (2022), são mais de 13 milhões de cooperados, gerando mais de 370 mil empregos diretos. Tais números confirmam o papel estrutural do cooperativismo na promoção do trabalho, na distribuição de renda e no fortalecimento da economia solidária.

2.2.1 Papel das Cooperativas no Desenvolvimento Local/Regional

As cooperativas atuam como instrumentos de desenvolvimento local ao promover a organização econômica de comunidades e a circulação de riqueza nos territórios onde estão inseridas. Segundo Thesing *et al.* (2022), ao reinvestirem seus excedentes nas comunidades, elas impulsionam o empreendedorismo, fortalecem cadeias produtivas e aumentam a autonomia regional. Em regiões com baixo dinamismo industrial, a presença de cooperativas pode representar a principal fonte de geração de emprego e renda.

Além disso, Pereira e Braga (2024) destacam que, por estarem enraizadas no território e articuladas às necessidades locais, as cooperativas tornam-se canais de desenvolvimento

endógeno, promovendo a valorização da cultura local, da agricultura familiar e das formas tradicionais de organização do trabalho. Sua atuação vai além da dimensão econômica, contribuindo para o empoderamento social e político dos associados.

2.2.2 Geração de Renda e Inclusão Social

As cooperativas contribuem diretamente para a inclusão produtiva de populações historicamente marginalizadas. Segundo Queiroz *et al.* (2018), o modelo cooperativo promove o acesso ao trabalho formalizado e à renda de maneira equitativa, contemplando especialmente trabalhadores informais, mulheres, jovens e agricultores familiares. Essa característica torna o cooperativismo um importante mecanismo de enfrentamento da pobreza e das desigualdades sociais.

Adicionalmente, Thesing *et al.* (2022) argumentam que o ambiente democrático das cooperativas fortalece o capital social e o senso de pertencimento dos cooperados. Ao combinar objetivos econômicos e valores como solidariedade, responsabilidade e equidade, o cooperativismo viabiliza processos sustentáveis de inclusão social e desenvolvimento humano. A redistribuição dos resultados entre os membros e o compromisso com a comunidade são diferenciais fundamentais para o fortalecimento desse modelo.

2.2.3 Fortalecimento da Agricultura Familiar

O cooperativismo tem papel central na sustentação e modernização da agricultura familiar. De acordo com Zylbersztajn (2002), as cooperativas funcionam como arranjos institucionais que integram pequenos produtores ao mercado, viabilizando acesso a insumos, crédito, assistência técnica e canais de comercialização. Além disso, permitem ganhos de escala, possibilitando que os agricultores familiares enfrentem a concorrência em condições mais justas.

Casagrande e Neto (2012) ressaltam que as cooperativas agroindustriais, como a COAMO, adotam modelos gerenciais modernos sem perder de vista os princípios cooperativistas, o que potencializa seus resultados econômicos e sociais. Essas organizações promovem a agregação de valor à produção, elevam a renda dos cooperados e impulsionam o desenvolvimento rural. Dessa forma, o cooperativismo reforça a permanência das famílias no campo e contribui para a soberania alimentar.

As cooperativas de crédito contribuem diretamente para o fortalecimento da agricultura familiar ao oferecer acesso facilitado a serviços financeiros e linhas de crédito mais adequadas à realidade dos pequenos produtores. Com condições justas e taxas mais acessíveis,

possibilitam investimentos em insumos, maquinários e tecnologias que elevam a produtividade e a sustentabilidade das propriedades. Além disso, estimulam a inclusão financeira e a cooperação entre os associados, fortalecendo o capital social e econômico das comunidades rurais. Dessa forma, apoiam não apenas o desenvolvimento da produção agrícola, mas também a permanência das famílias no campo.

2.3 COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL

As cooperativas de crédito são instituições financeiras, constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, que tem por objeto a prestação de serviços de intermediação financeira aos cooperados, como concessão de crédito e captação de depósitos à vista e a prazo (FONTES FILHO, COELHO e VENTURA, 2009 *apud* PAIVA, SANTOS, 2017).

Segundo Etgeto *et al* (2005):

O cooperativismo de crédito no Brasil foi introduzido por meio do trabalho do padre jesuíta Theodor Amstadt, que, percorrendo a região de colonização alemã do Rio Grande do Sul, levava junto com seu trabalho missionário a doutrina cooperativista. A primeira cooperativa de crédito surgiu no município de Nova Petrópolis (RS), em 1902, baseada no modelo agrícola Alemão. A partir dessa iniciativa, o movimento de crédito rural tomou força e se expandiu por todo país, com destaque para o estado gaúcho que, inclusive, chegou a organizar uma central responsável pela monitoração de todas as singulares. Paralelamente, observou-se também o desenvolvimento, sobretudo nas regiões Sul e Sudeste do país, das cooperativas do tipo Luzzatti, chamadas assim aquelas sociedades baseadas no modelo italiano de crédito cooperativo e que tinham como principal característica a aceitação de todas as categorias econômicas em seu quadro social.

A atuação das cooperativas de crédito vem aumentando significativamente nos últimos anos, principalmente por praticarem as menores taxas sobre os empréstimos e custo das operações financeiras, além de oferecem as maiores taxas de remuneração sobre os depósitos aplicados na cooperativa, comparado ao sistema bancário e financeiro, comprovado nas cooperativas de crédito filiadas ao Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB) (BRESSAN *et al.*, 2013 *apud* PAIVA, SANTOS, 2017).

São seis os tipos de cooperativas de crédito no Brasil:

1. Cooperativas de Crédito Mútuo de Empregados: organizadas por empregados ou servidores, sejam de empresas privadas ou entidades públicas, cujas atividades sejam afins ou correlatas.
2. Cooperativas de Crédito Mútuo de Atividade Profissional: organizadas por profissionais ou trabalhadores dedicados a uma ou mais profissões e atividades, cujos objetos sejam afins.

3. Cooperativas de Crédito Rural: organizadas por produtores rurais com objetivo de atenderem às necessidades de crédito rural e prestar-lhes serviços do tipo bancário.
4. Cooperativas de Crédito Mútuo de Empreendedores: organizadas por pequenos empresários, microempresários ou microempreendedores, responsáveis por negócios de natureza industrial, comercial ou prestação de serviços.
5. Cooperativas de Crédito Mútuo de Livre Admissão de Associados: poderão ser constituídas em áreas com até 100.000 habitantes (vedada a instalação para atender apenas a parcela de um município).
6. Cooperativas de Crédito Mútuo de Livre Admissão de Associados: organizadas por empresários cujas empresas, independente do faturamento bruto anual, estejam vinculadas diretamente a um mesmo sindicato patronal, direta ou indiretamente a uma associação patronal de grau superior.

2.3.1 O Papel das Cooperativas de Crédito na Sociedade

Na cooperativa prevalece o interesse do associado, enquanto que numa instituição financeira comum o que prevalece é o interesse do dono do capital. Nas cooperativas, as soluções são resolvidas pelo próprio cooperado, enquanto que nos bancos, esses são considerados simples clientes. São muitas as razões que podem motivar alguém a fazer parte de uma cooperativa de crédito e há muito mais flexibilidade e justiça no relacionamento entre cooperativa e cooperado, do que entre banco e cliente (MARQUES,2015).

Segundo Marques (2015), a importância do desenvolvimento das cooperativas financeiras no Brasil demonstra a conscientização sobre um modelo econômico que privilegia os próprios cooperados, e desempenha também um papel fundamental no fortalecimento das perspectivas para a redução de desigualdades e promoção de um crescimento econômico sustentável.

As cooperativas de crédito podem permitir a realização econômica para seus associados e o cooperativismo poderá ser um modelo fundamental para a construção de uma economia mais equilibrada e sustentável (MARQUES, 2015).

2.4 GESTÃO EM COOPERATIVAS

A gestão em cooperativas representa um dos maiores desafios para a sustentabilidade e o desempenho dessas organizações. A dualidade entre os princípios doutrinários do cooperativismo e as exigências do mercado competitivo contemporâneo requer uma

administração capaz de integrar valores sociais e práticas eficientes de gestão. Conforme Queiroz *et al.* (2018), muitas cooperativas, especialmente as de pequeno porte, enfrentam dificuldades para profissionalizar suas estruturas, o que afeta diretamente sua governança e longevidade.

A administração cooperativa exige um modelo de gestão participativa e transparente, com foco no equilíbrio entre as necessidades dos cooperados e os objetivos estratégicos da organização. Segundo Zylbersztajn (2002), a ausência de separação entre propriedade e controle em muitas cooperativas gera conflitos de interesse, comprometendo a eficiência da gestão. Esse cenário evidencia a necessidade de adaptação dos modelos de governança às especificidades cooperativistas.

A seguir são considerados alguns elementos relevantes que podem determinar uma prática de gestão eficaz nas cooperativas.

2.4.1 Governança e Estrutura Organizacional

A governança em cooperativas deve aliar transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa aos princípios de autogestão e democracia. Casagrande e Neto (2012) destacam que grandes cooperativas agroindustriais como a COAMO adotaram ferramentas gerenciais modernas, como planejamento estratégico, sistemas de controle de qualidade e estrutura administrativa profissionalizada, sem perder de vista os princípios cooperativistas.

Além disso, a estrutura organizacional deve refletir a missão da cooperativa e garantir espaços efetivos de participação dos membros nos processos decisórios. Segundo Thesing *et al.* (2022), o modelo de governança cooperativa deve ser horizontal, com instâncias colegiadas que favoreçam o diálogo e a corresponsabilidade entre os cooperados. A existência de conselhos administrativos, fiscais e assembleias gerais é uma característica essencial dessa estrutura.

2.4.2 Tomada de Decisão Democrática e Participação dos Cooperados

A participação dos cooperados na gestão é um dos pilares do cooperativismo, consagrado no princípio da gestão democrática. Entretanto, na prática, muitas cooperativas enfrentam dificuldades para mobilizar e engajar seus associados. Conforme Queiroz *et al.* (2018), fatores como desinformação, baixa educação cooperativista e a centralização das decisões limitam a atuação dos cooperados e comprometem a legitimidade das decisões coletivas.

A educação continuada é essencial para fortalecer a participação e a consciência crítica dos associados. Segundo Ferreira e Silva (2015), cooperativas que investem em capacitação de seus membros promovem maior engajamento, o que se reflete em decisões mais alinhadas com os interesses coletivos e maior coesão institucional. A ausência dessa formação leva ao distanciamento dos cooperados e à redução da eficácia do modelo de autogestão.

2.4.3 Desafios na Profissionalização da Gestão

A profissionalização da gestão é uma exigência para que as cooperativas possam competir com empresas do setor privado e responder às exigências de mercados globalizados. Entretanto, conforme evidenciado por Forgiarini *et al.* (2018), muitas cooperativas ainda mantêm práticas administrativas artesanais, sem planejamento estratégico, uso de indicadores ou mecanismos de controle de desempenho.

Esse cenário é mais evidente em cooperativas de pequeno porte, onde os próprios cooperados assumem funções de gestão sem formação técnica adequada. Como indicam Queiroz *et al.* (2018), a ausência de gestores profissionais e a resistência à adoção de ferramentas de gestão moderna limitam a capacidade de inovação, expansão e eficiência operacional das cooperativas. A superação desse desafio passa por investimentos em capacitação, contratação de profissionais qualificados e incorporação de tecnologias gerenciais.

2.4.4 Relação entre Liderança e Desempenho

A liderança nas cooperativas exerce papel determinante no desempenho organizacional. Segundo Zylbersztajn (2002), o modelo cooperativo enfrenta o problema da sobreposição entre propriedade e controle, o que, sem liderança qualificada, pode gerar ineficiências na gestão. A ausência de critérios técnicos na escolha dos dirigentes, somada à baixa rotatividade nos cargos de direção, tende a cristalizar práticas administrativas ineficientes e clientelistas.

Por outro lado, quando conduzida por lideranças comprometidas com os princípios cooperativos e com formação adequada, a gestão tende a ser mais transparente, participativa e orientada para resultados sustentáveis. Casagrande e Neto (2012) observam que as cooperativas que implementaram governança corporativa e formaram lideranças técnicas conseguiram alcançar maior competitividade, estabilidade institucional e confiança dos cooperados.

2.4.5 Desafios na Profissionalização da Gestão

A profissionalização da gestão é uma exigência para que as cooperativas possam competir com empresas do setor privado e responder às exigências de mercados globalizados. Entretanto, conforme evidenciado por Forgiarini *et al.* (2018), muitas cooperativas ainda mantêm práticas administrativas artesanais, sem planejamento estratégico, uso de indicadores ou mecanismos de controle de desempenho.

Esse cenário é mais evidente em cooperativas de pequeno porte, onde os próprios cooperados assumem funções de gestão sem formação técnica adequada. Como indicam Queiroz *et al.* (2018), a ausência de gestores profissionais e a resistência à adoção de ferramentas de gestão moderna limitam a capacidade de inovação, expansão e eficiência operacional das cooperativas. A superação desse desafio passa por investimentos em capacitação, contratação de profissionais qualificados e incorporação de tecnologias gerenciais.

2.5 CAUSAS DA QUEBRA DE COOPERATIVAS

Apesar do papel estratégico desempenhado pelas cooperativas no desenvolvimento socioeconômico, muitas dessas organizações enfrentam processos de falência ou dissolução. Segundo Pereira e Braga (2024), os fatores que explicam o insucesso de cooperativas podem ser divididos em internos, como falhas de gestão e conflitos, e externos, como mudanças econômicas e políticas públicas desfavoráveis. Esses elementos, muitas vezes interligados, comprometem a sustentabilidade das cooperativas e afetam diretamente seus associados e a comunidade onde estão inseridas.

Zylbersztajn (2002) complementa que a especificidade institucional das cooperativas, marcada pela ausência de alienabilidade das quotas e pela sobreposição entre propriedade e controle, gera incentivos perversos e problemas de governança que impactam o desempenho organizacional. Entender essas causas é fundamental para propor medidas corretivas e fortalecer o modelo cooperativista.

2.5.1 Falhas de Gestão e Administração

A má gestão é uma das causas mais recorrentes na falência de cooperativas. Conforme evidenciado por Thesing *et al.* (2022), muitas cooperativas ainda operam sem planejamento estratégico, sem políticas de controle interno e com baixa qualificação técnica de seus dirigentes. Essa situação é agravada quando não há distinção entre funções administrativas e decisões políticas, gerando confusão de papéis e ineficiência gerencial.

Segundo Queiroz *et al.* (2018), a ausência de mecanismos de avaliação de desempenho, aliada à desatualização de práticas administrativas, compromete a competitividade das cooperativas. Muitas vezes, decisões importantes são tomadas com base em critérios pessoais ou imediatistas, sem considerar os impactos de longo prazo. A falta de inovação e de atualização tecnológica também reduz a capacidade de adaptação dessas organizações frente às exigências do mercado.

2.5.2 Conflitos Internos e Baixa Participação dos Cooperados

Conflitos entre dirigentes e cooperados, bem como a apatia dos associados diante dos processos decisórios, são fatores que fragilizam a governança e a coesão organizacional. Conforme Ferreira e Silva (2015), a ausência de práticas sistemáticas de educação cooperativista contribui para o distanciamento dos cooperados, que muitas vezes não compreendem seu papel como donos da cooperativa.

Além disso, Pereira e Braga (2024) apontam que a concentração de poder nas mãos de pequenos grupos e a baixa rotatividade nos cargos diretivos promovem práticas clientelistas e reduzem a legitimidade das lideranças. Essa dinâmica contribui para a desconfiança entre os membros, reduz a participação nas assembleias e mina a base democrática que sustenta o modelo cooperativista.

2.5.3 Endividamento, má Alocação de Recursos e Falta de Planejamento

Outro fator crítico é o endividamento excessivo, geralmente causado por decisões mal planejadas ou por investimentos de alto risco sem suporte técnico adequado. Zylbersztajn (2002) analisa que o problema do horizonte, em que os cooperados priorizam ganhos imediatos em detrimento de projetos de longo prazo, leva à descapitalização das cooperativas, dificultando sua sustentabilidade.

Queiroz *et al.* (2018) ressaltam que a ausência de uma cultura de planejamento estratégico contribui para a alocação ineficiente dos recursos financeiros, comprometendo a viabilidade dos empreendimentos. Além disso, o acesso facilitado ao crédito, sem critérios claros de controle, expõe as cooperativas a um risco elevado de insolvência, sobretudo em períodos de instabilidade econômica.

2.5.4 Falta de Transparência e Problemas na Prestação de Contas

A transparência é um dos princípios essenciais do cooperativismo, porém muitas cooperativas ainda apresentam falhas graves na prestação de contas. Conforme Casagrande e

Neto (2012), a inexistência de auditorias externas, a centralização das informações e a baixa comunicação institucional dificultam o acompanhamento das atividades pelos cooperados e reduzem a confiança na gestão.

Segundo Thesing *et al.* (2022), práticas de gestão opacas favorecem a ocorrência de fraudes, má utilização de recursos e favorecimentos indevidos. Quando não há canais efetivos de controle social e mecanismos claros de governança, a estrutura cooperativa se enfraquece, abrindo espaço para desvios éticos e administrativos que comprometem a continuidade da organização.

2.5.5 Influência do Ambiente Externo: Mercado, Política e Economia

As cooperativas também são afetadas por fatores externos, como crises econômicas, políticas públicas instáveis e transformações no mercado. Pereira e Braga (2024) destacam que a globalização e a abertura comercial expuseram cooperativas brasileiras à concorrência de grandes corporações, muitas vezes sem a devida proteção ou suporte técnico por parte do Estado.

Além disso, mudanças nas regras tributárias, burocracia excessiva e ausência de políticas de fomento dificultam o funcionamento das cooperativas, especialmente das que atuam no meio rural ou em regiões periféricas. A vulnerabilidade a choques econômicos e a dependência de subsídios governamentais são aspectos que fragilizam essas organizações e dificultam sua adaptação a contextos adversos.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e método bibliográfico. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, como livros, artigos e outros documentos científicos. Foram analisadas obras de autores reconhecidos na área de Administração Estratégica, incluindo livros, artigos acadêmicos e relatórios institucionais de entidades. Além disso, a pesquisa foi sustentada por dados secundários, coletados a partir de documentos oficiais, relatórios institucionais, estudos acadêmicos e reportagens jornalísticas que abordam o tema. O objetivo foi reunir uma base teórica sólida que subsidiasse a discussão dos principais aspectos estratégicos aplicáveis às cooperativas de crédito.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa científica consiste em um procedimento racional e sistemático com o objetivo de proporcionar respostas aos problemas propostos. Nesse sentido, o presente trabalho configura-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com características exploratórias e descritivas. O caráter exploratório se justifica pela necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a percepção dos gestores de cooperativas de crédito em relação às práticas de gestão, enquanto o aspecto descritivo visa delinear, com riqueza de detalhes, as práticas organizacionais que contribuem para o sucesso da gestão.

O processo de seleção dos participantes ocorreu por meio de contatos telefônicos realizados diretamente nas agências das cooperativas Sicredi e Cresol, localizadas na região Nordeste do Rio Grande do Sul. Alguns gestores foram indicados por outros participantes, configurando o uso da técnica de amostragem “bola de neve” (BAUER e GASKELL, 2002), que favorece a ampliação da rede de entrevistados e o acesso a indivíduos com experiência relevante no campo de estudo. Ao todo, foram entrevistados seis gestores, sendo quatro vinculados ao Sistema Sicredi e dois à Cresol, todos com trajetória consolidada no cooperativismo de crédito.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de julho e setembro de 2025, de forma presencial e online, conforme a disponibilidade dos participantes. Antes do início de cada entrevista, os gestores foram informados sobre os objetivos da pesquisa e autorizaram a gravação das conversas, garantindo a observância dos princípios éticos da pesquisa científica. O roteiro semiestruturado foi elaborado com base nos objetivos do estudo, contendo perguntas abertas que permitiram liberdade de resposta e aprofundamento das percepções dos entrevistados.

Após a coleta, as entrevistas foram integralmente transcritas pela pesquisadora, preservando a autenticidade das falas. O material textual foi, então, submetido a uma Análise

de Conteúdo, conforme Bardin (2011), que compreende as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. As transcrições foram lidas e relidas com o intuito de identificar unidades de registro e núcleos de sentido relacionados às práticas de gestão nas cooperativas.

Com base nessa análise, foram estabelecidas categorias temáticas correspondentes aos principais eixos identificados nas falas, tais como: propósito e identidade, planejamento e sustentabilidade, governança e transparência, desenvolvimento de pessoas e liderança, cultura e clima organizacional, tecnologia e inovação, e responsabilidade social e comunitária. Essa categorização permitiu a interpretação sistemática dos dados empíricos à luz do referencial teórico, articulando as evidências obtidas com os conceitos abordados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados e discutidos os principais resultados obtidos a partir da pesquisa realizada. A análise busca interpretar os dados à luz dos objetivos propostos e do referencial teórico, evidenciando as contribuições, implicações e possíveis limitações dos achados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO

O Sicredi tem suas origens na primeira cooperativa de crédito fundada no Brasil, em 28 de dezembro de 1902, na cidade de Nova Petrópolis (RS). Denominada inicialmente Sparkasse Amstad, a instituição foi idealizada pelo Padre Theodor Amstad, que se inspirou no modelo cooperativista de Raiffeisen, difundido na Europa no século XIX. Esse modelo tinha como princípio a união e a solidariedade econômica entre os membros de uma comunidade, a fim de promover o acesso ao crédito de forma justa e coletiva (SICREDI, 2025).

A iniciativa representou um marco no cooperativismo brasileiro, introduzindo um novo modelo econômico e social baseado na autogestão, na mutualidade e na participação democrática. Com o passar dos anos, o Sicredi consolidou-se como um sistema de crédito cooperativo de abrangência nacional, mantendo seus valores originais e adaptando-se às transformações econômicas e tecnológicas, sem perder sua essência voltada ao desenvolvimento local e ao fortalecimento das comunidades (SICREDI, 2025).

Quatro dos entrevistados que compõem esta pesquisa são gerentes de cooperativas Sicredi localizadas na região Nordeste do Rio Grande do Sul, todos com ampla trajetória, o que confere robustez e legitimidade às percepções apresentadas.

O Entrevistado 1 atua há aproximadamente 15 anos no Sicredi, exercendo funções voltadas à liderança e gestão de equipes, destacando o papel estratégico das cooperativas no fortalecimento da economia local e na promoção de valores sociais, aspectos que refletem o princípio da intercooperação e do interesse pela comunidade, conforme preconizado pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2023).

Com 14 anos de experiência no sistema, o Entrevistado 2 possui atuação focada em planejamento e gestão de resultados, enfatizando a utilização de tecnologias da informação para o monitoramento de desempenho e apoio à tomada de decisão, alinhando-se às práticas contemporâneas de gestão e inovação tecnológica no setor cooperativista.

Já o Entrevistado 3 reúne mais de 25 anos de experiência no cooperativismo, com trajetória consolidada nas áreas de auditoria e governança, evidenciando a evolução dos

processos de gestão cooperativa ao longo das últimas décadas, especialmente no que se refere à transparência e à conformidade institucional.

Por fim, o Entrevistado 4 possui 16 anos de atuação no Sicredi, com vivência nas áreas de gestão administrativa e segurança corporativa, demonstrando uma visão técnica e sistêmica do funcionamento organizacional das cooperativas, o que contribui para a compreensão de práticas de gestão eficientes e sustentáveis no contexto cooperativo.

Nesse mesmo cenário de fortalecimento do cooperativismo de crédito, destaca-se outra instituição que estabeleceu sua trajetória com base em relações próximas com os cooperados e na oferta de soluções financeiras personalizadas, a Cresol. Fundada em 24 de junho de 1995, no interior do estado do Paraná, consolidou-se como um sistema cooperativo financeiro voltado ao fortalecimento econômico e social de seus associados (CRESOL,2025).

Desde sua fundação, a cooperativa tem como propósito fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento, priorizando o atendimento personalizado e a proximidade com o cooperado. Ao longo de sua trajetória, a Cresol se desafiou a ser e fazer a diferença, expandindo sua atuação e consolidando-se como uma das principais cooperativas financeiras do Brasil (CRESOL,2025).

Atualmente, o Sistema Cresol reúne mais de 1 milhão de cooperados e agências de relacionamento em 19 estados brasileiros, desempenhando um papel essencial no desenvolvimento econômico local e na valorização das comunidades em que está inserida. Sua atuação está alicerçada nos princípios do cooperativismo, promovendo inclusão financeira, sustentabilidade e crescimento coletivo, valores que reforçam seu compromisso com a transformação social e o fortalecimento da economia regional (CRESOL,2025).

Os entrevistados vinculados à Cresol apresentam trajetórias sólidas e complementares dentro do cooperativismo de crédito. O Entrevistado 5 atua há oito anos na instituição, destacando-se pelo comprometimento com o atendimento humanizado aos cooperados e pela busca constante em preservar os valores fundadores da cooperativa, pautados na proximidade, confiança e valorização das pessoas. Sua fala evidencia a importância de manter o relacionamento como elemento central da gestão, reforçando a essência do modelo cooperativo, no qual o socio é o principal agente do desenvolvimento organizacional.

Com mais de 20 anos de experiência no sistema cooperativo de crédito, o Entrevistado 6 é responsável pelas áreas de governança corporativa, compliance e gestão de riscos. Sua atuação demonstra uma visão voltada à eficiência operacional e à transparência institucional, aspectos que refletem o amadurecimento do cooperativismo contemporâneo e a necessidade de equilibrar os princípios sociais com a profissionalização da gestão.

4.2 RESULTADOS

A pesquisa teve como objetivo identificar os fatores percebidos pelos gestores como determinantes para garantir uma gestão eficaz e a continuidade das cooperativas de crédito. As entrevistas realizadas com seis gestores — quatro do Sicredi e dois da Cresol — permitiram compreender, a partir das falas, como as práticas de gestão, os princípios cooperativistas e a cultura organizacional se articulam na sustentação dessas instituições financeiras.

De modo geral, a partir das entrevistas realizadas com os gestores das cooperativas Sicredi e Cresol, foi possível identificar um conjunto de práticas gerenciais que traduzem a aplicação dos princípios cooperativistas e refletem a maturidade das instituições analisadas. As falas demonstram que a gestão eficaz, nesses contextos, é construída sobre pilares como a governança transparente, o desenvolvimento de pessoas, o planejamento estratégico e a responsabilidade social, em consonância com os valores de solidariedade, democracia e equidade destacados por Oliveira e Guimarães (2021) e pela Aliança Cooperativa Internacional (2025).

A partir da análise do conteúdo das falas dos entrevistados foi possível identificar os elementos conforme categorias elencadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Aspectos Centrais das Práticas de Gestão Percebidos pelos Gestores Entrevistados

Categoria Temática	Elementos-chave observados nas falas
1. Propósito e Identidade cooperativista	Origem social, vínculo com o território, propósito humano, foco no associado.
2. Planejamento e Sustentabilidade	Planejamento contínuo, metas realistas, controle financeiro, prudência no crescimento.
3. Governança e Transparência	Assembleias participativas, voto igualitário, auditorias, Compliance e regulação.
4. Desenvolvimento de Pessoas e Lideranças	Programas de formação, sucessão, exemplo, liderança inspiradora e ética.
5. Cultura e Clima Organizacional	Humanização, pertencimento, confiança e mentalidade de dono.
6. Tecnologia e Inovação	BI, indicadores de desempenho, segurança cibernética e transformação digital.
7. Responsabilidade Social e Comunitária	Projetos sociais, educação financeira, retorno de resultados à comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa (2025).

4.2.1 Propósito e Identidade

A identidade cooperativista foi destacada por todos os gestores como o elemento que dá sentido à existência e continuidade das cooperativas de crédito. As falas revelam que o propósito dessas instituições transcende o aspecto financeiro, sendo orientado por valores humanos, comunitários e sociais.

O Entrevistado 1 sintetiza essa perspectiva ao afirmar que *“A cooperativa não nasceu para competir com os bancos, mas para ser uma alternativa que pensa nas pessoas e nas comunidades onde atua”*. Essa visão está em consonância com a definição da Aliança Cooperativa Internacional (2025), segundo a qual as cooperativas são associações autônomas de pessoas unidas voluntariamente para atender às suas necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma organização democrática.

O Entrevistado 3 complementa que *“O cooperativismo é diferente porque o associado é o dono; ele participa, vota, decide e se beneficia com os resultados”*. Essa fala reafirma o princípio da gestão democrática, apontado por Oliveira e Guimarães (2021), que ressaltam a centralidade da participação e da equidade nas decisões coletivas.

A fala também reforça o sentimento de pertencimento e de corresponsabilidade entre os cooperados, que, conforme a OCB (2025), constitui o chamado “ciclo virtuoso do desenvolvimento”, no qual o crescimento da cooperativa retorna em prosperidade para os membros e para a comunidade local.

Outro aspecto recorrente nas entrevistas foi a origem social e comunitária das cooperativas, que continua a orientar suas práticas de gestão. O Entrevistado 5 observa que *“A Cresol nasceu para atender o pequeno produtor, aquele que não tinha crédito em banco nenhum. Esse é o nosso propósito, estar próximo e continuar valorizando quem mais precisa”*. Essa fala evidencia o compromisso com o território e com a inclusão financeira, princípios destacados por Thesing et al. (2022) como centrais para o desenvolvimento local promovido pelo cooperativismo.

De forma semelhante, o Entrevistado 2 aponta que *“O Sicredi mantém vivo o propósito de estar junto do associado, seja ele pequeno ou grande, porque o diferencial é o relacionamento e a confiança”*. Essa concepção reforça a ideia de que a identidade cooperativista está diretamente vinculada ao vínculo humano e à solidariedade, valores que diferenciam as cooperativas das instituições financeiras tradicionais.

Além disso, o Entrevistado destaca que *“A essência cooperativa está em fazer o que é certo mesmo quando ninguém está vendo; é devolver à comunidade aquilo que ela ajudou a construir”*. Essa percepção aproxima-se do princípio do interesse pela comunidade, também previsto pela ACI (2025), que compreende o desenvolvimento sustentável e o retorno social como parte da missão das cooperativas. Assim, o propósito organizacional é percebido não apenas como uma diretriz simbólica, mas como um compromisso prático com o bem-estar coletivo.

As falas dos gestores convergem ao demonstrar que o propósito e a identidade cooperativista formam o alicerce sobre o qual se constroem todas as demais dimensões da gestão. A coerência entre discurso e prática reforça o que Oliveira e Guimarães (2021) afirmam ao destacar que as cooperativas priorizam o ser humano e a equidade nos processos decisórios, configurando-se como organizações orientadas pelo valor social e não pelo lucro.

Nesse sentido, o propósito institucional das cooperativas de crédito permanece como elemento norteador das estratégias, garantindo que a expansão e a modernização ocorram sem romper com as raízes históricas e comunitárias que lhes deram origem.

4.2.2 Planejamento e Sustentabilidade

No que diz respeito ao planejamento estratégico, as entrevistas evidenciam uma preocupação comum com a sustentabilidade e a coerência entre metas e resultados. O Entrevistado 6 explicou que *“O planejamento estratégico é elaborado para um período de cinco anos e depois é desdobrado em planos de ação anuais, com objetivos macro e metas específicas para cada área da cooperativa”*. Essa estrutura evidencia o que Oliveira e Guimarães (2021) denominam de planejamento situacional, ajustado às condições internas e externas da organização.

O Entrevistado 2 reforça a relevância desse processo ao mencionar que *“Usamos ferramentas como o Power BI, que permitem visualizar, em tempo real, o desempenho dos colaboradores e o retorno de cada produto. Isso ajuda a ajustar as estratégias e evitar desvios”*. Essas práticas demonstram o alinhamento entre a teoria e a prática, conforme defendem Forgiarini et al. (2018), que associam o uso de indicadores e ferramentas de monitoramento à profissionalização das cooperativas.

O Entrevistado 5 da Cresol, acrescenta um diferencial ao relatar que *“Na Cresol, o planejamento estratégico é feito de forma inversa: começa pelos colaboradores e sobe até a sede”*, destacando uma gestão mais participativa e coerente com o princípio da autonomia local, em conformidade com Queiroz et al. (2018).

Os gestores reconhecem que a adaptação às mudanças é um dos maiores desafios contemporâneos do cooperativismo. O Entrevistado 5 observou que *“As mudanças são muito rápidas; o que planejamos hoje pode mudar em poucos meses”*, e o Entrevistado 6 completou afirmando que *“As cooperativas precisam se antecipar às transformações tecnológicas e investir em segurança cibernética, sucessão e formação de novos líderes”*. Essas falas evidenciam que a sustentabilidade institucional depende de uma postura proativa e flexível, conforme destacam Pereira e Braga (2024), ao afirmar que o sucesso das cooperativas está

diretamente relacionado à capacidade de equilibrar princípios sociais e exigências mercadológicas.

O planejamento estratégico aparece em todas as falas como um dos principais pilares da gestão eficaz. Os gestores descrevem o planejamento como processo contínuo e participativo, que orienta as metas da cooperativa, mas também permite ajustes conforme as condições locais e as mudanças do ambiente econômico.

No Sicredi, o planejamento é estruturado e desdobrado em diferentes níveis, garantindo alinhamento entre a confederação, as centrais e as cooperativas singulares. Já na Cresol, o processo é descrito como ascendente, iniciando pelos colaboradores e subindo até a sede, o que reforça a autonomia e o engajamento das equipes locais.

Apesar das diferenças na forma, as falas convergem no princípio da sustentabilidade do crescimento. Os gestores associam a eficácia da gestão à prudência na expansão, evitando o crescimento acelerado que possa comprometer a solidez financeira ou distanciar a instituição de sua missão original. Assim, planejar é visto não apenas como uma exigência técnica, mas como um ato de responsabilidade organizacional.

4.2.3 Governança e Transparência

A governança cooperativa foi um dos pontos mais enfatizados pelos gestores, revelando-se um elemento essencial para a confiabilidade institucional e a sustentabilidade organizacional. As falas demonstram que a transparência e o controle interno não são apenas exigências legais, mas práticas cotidianas que fortalecem o vínculo de confiança entre cooperativa e associado.

O Entrevistado 6 destacou que *“A cooperativa possui conselhos, auditorias internas e externas e segue rigorosamente as normas do Banco Central. Esse conjunto de práticas garante segurança, transparência e fortalece a confiança do associado”*. Essa visão traduz o que Casagrande e Neto (2012) definem como governança cooperativa, na qual a combinação entre ética, prestação de contas e responsabilidade coletiva sustenta a legitimidade e a perenidade da instituição.

De forma complementar, o Entrevistado 3 observou que *“As cooperativas de crédito são muito mais profissionalizadas e regulamentadas; a fiscalização e as auditorias reduziram os riscos e aumentaram a confiabilidade das instituições”*. Essa fala reforça a noção de profissionalização da gestão, mencionada por Queiroz et al. (2018), ao argumentarem que as cooperativas que adotam mecanismos de controle e auditoria tendem a alcançar maior solidez e desempenho organizacional.

Nesse mesmo sentido, o Entrevistado 4 enfatizou a importância da participação dos cooperados: *“A transparência ocorre nas assembleias, quando os associados votam sobre a divisão dos resultados. Cada associado tem direito a voto, independentemente do volume de negócios”*. Essa prática reflete diretamente o princípio da gestão democrática, conforme a Aliança Cooperativa Internacional (2025), que defende a igualdade de voz e voto como base do poder decisório cooperativo.

Outros gestores destacaram a necessidade de comunicação clara e contínua com o associado como instrumento de transparência. O Entrevistado 1 mencionou que *“A cada assembleia, fazemos questão de mostrar onde foi investido o dinheiro, o resultado obtido e o que será devolvido à comunidade”*. Essa postura se alinha ao que Oliveira e Guimarães (2021) chamam de governança participativa, na qual os gestores assumem papel de mediadores entre a técnica administrativa e o compromisso social, garantindo que a tomada de decisão esteja ancorada em valores éticos e coletivos.

Já o Entrevistado 5, da Cresol, acrescenta que *“O sistema de compliance é rígido, e tudo é auditado por instâncias externas e internas, o que dá credibilidade e segurança para todos”*. Essa afirmação ilustra o que Pereira e Braga (2024) identificam como requisito essencial para a continuidade das cooperativas: a manutenção de mecanismos de controle e transparência que minimizem riscos e fortaleçam a confiança do cooperado.

A transparência nas informações financeiras e nas práticas de gestão também foi associada ao fortalecimento da cultura de confiança. O Entrevistado 2 explicou que *“As metas e indicadores são abertos para toda a equipe, porque acreditamos que o resultado é de todos”*. Essa fala expressa a compreensão de que a transparência não se limita ao relacionamento entre cooperativa e cooperado, mas deve permear toda a estrutura organizacional, fomentando o engajamento interno e a corresponsabilidade. Essa lógica converge com Thesing et al. (2022), ao destacarem que a legitimidade das cooperativas depende do equilíbrio entre gestão técnica eficiente e compromisso social com a comunidade.

Em síntese, as falas revelam que a governança e a transparência constituem pilares estruturantes da gestão eficaz nas cooperativas de crédito. A aplicação rigorosa de auditorias, o cumprimento das normas regulatórias e o incentivo à participação democrática asseguram a credibilidade institucional e a solidez financeira.

Conforme Casagrande e Neto (2012), *“a governança cooperativa deve articular ética, transparência e responsabilidade corporativa sem romper com os princípios da autogestão e democracia”*. Assim, as práticas relatadas pelos gestores do Sicredi e da Cresol demonstram maturidade organizacional e reforçam que a confiança é o ativo mais valioso das cooperativas

— sendo mantida por meio de uma gestão responsável, participativa e alinhada aos valores que sustentam o movimento cooperativista.

4.2.4 Desenvolvimento de pessoas e liderança

A ênfase na liderança participativa e no desenvolvimento de pessoas também aparece com força nas narrativas dos entrevistados, indicando que o investimento em capacitação e na formação de novos líderes é uma prática consolidada. O Entrevistado 4 destacou que *“Um bom gestor não faz nada sozinho; o resultado é coletivo, não individual”*, e que o papel do líder é *“dar ferramentas e acompanhamento para o colaborador crescer”*. Essa concepção de liderança colaborativa reflete o que Ferreira e Silva (2015) afirmam sobre a importância da educação continuada para o fortalecimento da autogestão e do engajamento dos cooperados.

O Entrevistado 2, por sua vez, ressaltou o aspecto humano da liderança ao afirmar que *“A gestão é solitária, é preciso elogiar e reconhecer mais as pessoas”*, complementando que *“O comportamento é o que mais pesa — as palavras convencem, mas o exemplo arrasta”*. Essa ênfase na liderança pelo exemplo e na empatia traduz a ideia de que o gestor cooperativista precisa inspirar confiança e promover o crescimento mútuo, conforme defendem Thesing et al. (2022) ao abordarem o papel humanizado do líder nas organizações cooperativas.

A respeito da liderança e gestão de pessoas, consideram o eixo vital da eficácia organizacional. Todos os gestores destacam que as pessoas são o principal ativo da cooperativa, e que o papel do gestor é formar, engajar e inspirar. Entretanto, as falas revelam que a formação técnica, por si só, não basta: a liderança eficaz deve ser também ética, empática e humanizada.

Enfatizam a importância de um ambiente de confiança e equilíbrio emocional, onde o reconhecimento e o diálogo favorecem o comprometimento das equipes. Também reforçam que a liderança deve ser formadora e sucessora, preparada para criar novos líderes e garantir a continuidade institucional. Essa compreensão reflete uma mudança de paradigma: a eficácia da gestão nas cooperativas não está apenas em atingir metas, mas em cuidar das pessoas que as tornam possíveis.

4.2.5 Cultura e clima organizacional

As entrevistas evidenciam que a cultura e o clima organizacional ocupam um papel central na sustentação das práticas de gestão das cooperativas de crédito. Os gestores associam a consolidação de uma cultura forte à fidelidade aos valores cooperativistas e ao sentimento de pertencimento das equipes.

O Entrevistado 1 sintetiza essa perspectiva ao afirmar que *“A gente não tem clientes, tem associados; nosso trabalho é entender o momento de vida de cada um e buscar soluções adequadas”*. Essa fala demonstra a essência do cooperativismo, que, conforme Oliveira e Guimarães (2021), se diferencia por priorizar o ser humano e a equidade nas relações organizacionais, estabelecendo uma cultura orientada pelo propósito coletivo.

O Entrevistado 5, da Cresol, complementa ao observar que *“A Cresol nasceu para atender o pequeno produtor que não tinha acesso ao crédito; hoje atendemos diferentes públicos, mas sem esquecer nossa essência”*. Essa fala expressa a importância da preservação da identidade institucional, princípio que, segundo a Aliança Cooperativa Internacional (2025), garante a continuidade dos valores fundadores diante das transformações do mercado. A cultura organizacional, nesse contexto, atua como elo entre o passado e o presente, assegurando que a modernização e a expansão não comprometam o propósito original das cooperativas.

As falas também revelam que a confiança e a humanização das relações são dimensões determinantes do clima organizacional. O Entrevistado 3 destacou que *“O associado é o dono do Sicredi, e nós, colaboradores, somos empregados dele”*, reforçando o sentimento de corresponsabilidade e transparência que permeia as relações internas. Essa percepção se alinha ao que Thesing et al. (2022) descrevem como capital social cooperativo — um ambiente de cooperação, empatia e compromisso que fortalece o vínculo entre cooperados e gestores.

Já o Entrevistado 2 afirmou que *“O comportamento das pessoas faz toda diferença; quando existe confiança e diálogo, o resultado vem naturalmente”*, destacando a relevância das relações interpessoais e do equilíbrio emocional no desempenho organizacional.

Outro aspecto recorrente foi o orgulho de pertencer e a “mentalidade de dono” que se manifesta entre os colaboradores. O Entrevistado 4 mencionou que *“As pessoas aqui vestem a camisa porque acreditam no propósito da cooperativa”*, e o Entrevistado 6 reforçou que *“Ter um bom clima organizacional é consequência de uma gestão coerente com os valores, onde todos sabem que seu trabalho tem um impacto direto na comunidade”*. Essas falas demonstram o que Pereira e Braga (2024) identificam como elemento essencial da sustentabilidade organizacional: a coesão cultural e o alinhamento de valores entre gestores e equipes.

De forma integrada, as entrevistas indicam que a cultura cooperativa é sustentada por princípios como confiança, pertencimento, propósito e valorização das pessoas. Esses valores constituem um diferencial competitivo e, ao mesmo tempo, um compromisso ético que garante a permanência do modelo cooperativo. Oliveira e Guimarães (2021) reforçam que a cultura das cooperativas é o que as distingue das empresas tradicionais, pois nelas o foco está no coletivo e não apenas no resultado econômico.

Em síntese, a cultura e o clima organizacional representam a base simbólica e emocional das cooperativas de crédito. São eles que mantêm vivos os princípios do cooperativismo, promovendo coesão interna e engajamento. Quando a identidade e os valores institucionais são vivenciados cotidianamente, o ambiente de trabalho se torna mais colaborativo, transparente e voltado ao bem comum.

Assim, como afirmam Thesing et al. (2022), “a cultura cooperativista fortalece o capital social e o senso de pertencimento”, garantindo que as cooperativas não apenas sobrevivam, mas prosperem como organizações humanas, éticas e socialmente comprometidas.

4.2.6 Tecnologia e inovação

A tecnologia é percebida pelos gestores como uma ferramenta estratégica que potencializa o desempenho das cooperativas e amplia a capacidade de decisão, sem que isso signifique a perda da essência humana do modelo cooperativo. As falas dos entrevistados revelam um entendimento maduro sobre o papel da inovação, compreendida não como substituição das relações interpessoais, mas como um suporte essencial à eficiência e à sustentabilidade.

O Entrevistado 6 afirmou que *“Os indicadores como ROA, ROE, margem líquida e eficiência são acompanhados em tempo real via Business Intelligence”*, destacando o uso de ferramentas tecnológicas que fortalecem a análise e o controle da gestão. Essa prática reflete o que Forgiarini et al. (2018) apontam como característica da profissionalização nas cooperativas, que envolve o uso de indicadores de desempenho e sistemas de monitoramento contínuo como instrumentos de competitividade.

De modo semelhante, o Entrevistado 5 enfatizou que *“Usamos BI e sistemas de dados para acompanhar metas e resultados, mas o essencial ainda é o relacionamento”*, reforçando a coexistência entre tecnologia e humanização — um equilíbrio que Mintzberg (2017) considera fundamental para uma gestão eficaz. A tecnologia, nesse contexto, é vista como meio de suporte à decisão e à transparência, sem comprometer os princípios cooperativos.

O Entrevistado 2 acrescenta que *“A tecnologia permite prever tendências e ajustar estratégias rapidamente, garantindo que as metas estejam alinhadas com o planejamento e com o potencial de cada agência”*. Essa fala demonstra o alinhamento entre inovação tecnológica e planejamento situacional, conceito reforçado por Oliveira e Guimarães (2021), segundo os quais as ferramentas gerenciais devem servir à adaptação e não à padronização das práticas de gestão.

Outro ponto destacado foi a segurança da informação e a transformação digital. O Entrevistado 4 observou que *“A tecnologia evolui muito rápido; hoje nosso foco é garantir segurança de dados e processos, porque qualquer falha compromete a confiança do cooperado”*. Essa preocupação está diretamente relacionada ao que Pereira e Braga (2024) descrevem como necessidade de equilibrar os avanços tecnológicos com a preservação da credibilidade institucional, especialmente em organizações financeiras cooperativas, nas quais a confiança é o ativo principal. O Entrevistado 1 também ressaltou a importância de acompanhar as mudanças: *“A digitalização trouxe agilidade, mas exige preparo das pessoas; o desafio é não perder o contato humano, que é o que diferencia o cooperativismo dos bancos”*.

As entrevistas revelam ainda que a tecnologia é vista como um instrumento de aprendizado e de engajamento. O Entrevistado 3 afirmou que *“As plataformas digitais e os treinamentos online facilitaram a integração das equipes e a atualização constante”*, demonstrando que a inovação tecnológica tem sido incorporada também como ferramenta de desenvolvimento interno. Essa visão dialoga com Thesing et al. (2022), que destacam que a inovação no cooperativismo deve estar a serviço da educação, da transparência e do fortalecimento da cooperação entre os membros.

Em síntese, a tecnologia e a inovação representam fatores de sustentação da gestão moderna nas cooperativas de crédito, ampliando a eficiência, a segurança e a capacidade analítica, sem romper com os valores humanos e comunitários que caracterizam o modelo cooperativo.

Conforme Forgiarini et al. (2018), *“a ausência de ferramentas de gestão e de indicadores compromete a competitividade das cooperativas”*, o que reforça a necessidade de incorporar recursos tecnológicos como aliados estratégicos. Entretanto, como defendem Oliveira e Guimarães (2021), o diferencial cooperativo está na forma como essas tecnologias são utilizadas — com propósito, ética e foco nas pessoas.

Assim, observa-se que a inovação nas cooperativas de crédito não se limita à adoção de sistemas ou indicadores, mas expressa uma mudança cultural que integra técnica, confiança e sensibilidade social, garantindo o equilíbrio entre modernização e essência cooperativa.

4.2.7 Responsabilidade social e comunitária

A dimensão social foi destacada por todos os gestores como um dos pilares fundamentais da identidade cooperativista. As falas revelam que a atuação das cooperativas de crédito ultrapassa o campo econômico, configurando-se como agente de transformação social e desenvolvimento sustentável nas comunidades em que estão inseridas.

O Entrevistado 2 relatou que *“Investimos mais de um milhão e meio em projetos sociais, como o A União Faz a Vida e cooperativas escolares”*, evidenciando a amplitude das ações voltadas à formação cidadã e à educação financeira. Na mesma linha, o Entrevistado 3 destacou que *“Há uma forte atuação social: doações para entidades locais, apoio a escolas, hospitais e projetos comunitários”*, reforçando a ideia de que o retorno à sociedade é parte integrante da missão institucional.

O Entrevistado 1 também enfatizou que *“Parte do resultado é usada para investir na própria comunidade”*, apontando que o impacto das cooperativas vai além da geração de renda, alcançando o fortalecimento das relações locais e a valorização do território. Essa perspectiva se alinha ao que a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2025) denomina de ciclo virtuoso do cooperativismo, no qual os resultados econômicos retornam em benefícios coletivos, estimulando o crescimento regional e o desenvolvimento humano.

Além disso, o Entrevistado 5 complementa: *“Os projetos com escolas e produtores mostram às pessoas o que é o cooperativismo; a educação é a base para formar novas gerações conscientes”*. Essa fala traduz o entendimento de que a responsabilidade social também envolve educação cooperativista e inclusão financeira, princípios que fortalecem a cidadania e ampliam o alcance das ações comunitárias.

Os relatos demonstram que, nas cooperativas analisadas, a responsabilidade social está diretamente vinculada à cultura organizacional e ao propósito institucional. O Entrevistado 6 observou que *“A cooperativa não faz caridade, ela investe em desenvolvimento; o retorno vem quando a comunidade cresce junto”*. Essa afirmação dialoga com o pensamento de Thesing et al. (2022), ao defenderem que as cooperativas atuam como instrumentos de desenvolvimento endógeno, gerando autonomia e dinamismo regional.

Já Pereira e Braga (2024) complementam que a sustentabilidade dessas organizações depende justamente da capacidade de equilibrar resultados financeiros e impacto social, demonstrando que o sucesso cooperativo não se mede apenas por indicadores econômicos, mas também pelo valor social gerado.

As entrevistas ainda evidenciam que a educação financeira e o incentivo à participação cidadã são dimensões estruturantes dessa prática. Conforme relata o Entrevistado 4, *“Trabalhamos com projetos em escolas e parcerias locais para mostrar às pessoas o que significa ser dono de uma cooperativa; é um aprendizado que transforma”*. Essa percepção reflete o princípio do interesse pela comunidade, definido pela Aliança Cooperativa Internacional (2025), que orienta as cooperativas a atuarem pelo bem comum e pela melhoria contínua das condições sociais e ambientais. Tais ações fortalecem o capital social, aproximam

cooperados e comunidade e consolidam a imagem institucional como agente de confiança e responsabilidade.

Em síntese, as falas e os referenciais teóricos convergem ao demonstrar que a responsabilidade social nas cooperativas de crédito não é apenas uma obrigação institucional, mas uma prática estratégica e identitária. Por meio de projetos educacionais, ambientais e comunitários, essas organizações promovem o desenvolvimento local e reafirmam seu compromisso ético com as pessoas e com o território.

Assim, a responsabilidade social manifesta-se como um instrumento de fortalecimento da credibilidade e da sustentabilidade organizacional. Como destacam Oliveira e Guimarães (2021), o diferencial das cooperativas está em “colocar o ser humano e a comunidade no centro das decisões”, o que reforça que a responsabilidade social é, mais do que um princípio doutrinário, uma prática estruturante que assegura a legitimidade e a continuidade das cooperativas de crédito no longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como propósito compreender a percepção de gestores sobre práticas de gestão em cooperativas de crédito, com foco em instituições atuantes na região Nordeste do Rio Grande do Sul, representadas pelo Sicredi e pela Cresol. A partir da análise das entrevistas e do referencial teórico, verificou-se que a gestão eficaz nas cooperativas de crédito está diretamente associada à integração entre profissionalização administrativa e valores cooperativistas, o que garante tanto a sustentabilidade econômica quanto o cumprimento do propósito social dessas organizações.

Constatou-se que a gestão eficaz nas cooperativas de crédito decorre da combinação entre práticas técnicas e valores humanos que estruturam o modelo cooperativista. O propósito e a identidade institucional orientam o sentido das ações, assegurando coerência entre missão e resultados. O planejamento e a sustentabilidade aparecem como instrumentos de equilíbrio entre crescimento e prudência financeira, enquanto a governança e a transparência consolidam a confiança e a legitimidade das decisões.

Do mesmo modo, o desenvolvimento de pessoas e a liderança fortalecem o engajamento das equipes, apoiadas por uma cultura organizacional pautada no pertencimento e na mentalidade cooperativa. Nesse contexto, a incorporação de tecnologias e inovações contribui para a eficiência operacional, sem romper com a essência humanizada do cooperativismo. Além disso, a responsabilidade social e comunitária reafirma o compromisso das cooperativas com o desenvolvimento local e a inclusão financeira. Dessa forma, a integração desses fatores sustenta a continuidade das instituições e garante a perenidade de um modelo de gestão que une desempenho, propósito e impacto social.

Outro aspecto essencial identificado é o papel da liderança humanizada e da formação contínua de pessoas. Os entrevistados demonstraram que o resultado organizacional é fruto do trabalho conjunto e do estímulo à participação ativa, confirmando que a educação e o desenvolvimento de lideranças são instrumentos fundamentais para fortalecer o engajamento e a coesão institucional. Esse entendimento converge com os princípios da autogestão e da intercooperação, pilares que sustentam o movimento cooperativista e asseguram sua relevância social.

Além disso, observou-se que o planejamento estratégico e o uso de tecnologias de gestão são amplamente valorizados pelos gestores, evidenciando a busca por eficiência operacional e inovação, sem perder de vista o fator humano que diferencia o cooperativismo das instituições financeiras tradicionais. A conciliação entre tecnologia e relacionamento, como

expresso nas falas dos gestores, reflete a maturidade das cooperativas analisadas, que compreendem a importância de se adaptar às mudanças sem comprometer sua essência.

As entrevistas também revelaram a centralidade do comprometimento social nas práticas das cooperativas. Os investimentos em projetos comunitários, educacionais e ambientais demonstram que a responsabilidade social é percebida não como obrigação, mas como parte intrínseca do modelo cooperativo, reafirmando o interesse pela comunidade e o propósito de promover o desenvolvimento regional sustentável.

Outro ponto relevante identificado na pesquisa refere-se aos desafios contemporâneos enfrentados pelas cooperativas de crédito, especialmente no que se refere à adaptação às transformações tecnológicas, à formação de novas lideranças e à manutenção do equilíbrio entre eficiência técnica e princípios humanistas. Conclui-se, portanto, que a longevidade dessas instituições depende da capacidade de seus gestores em alinhar práticas de gestão modernas às bases doutrinárias do cooperativismo, preservando o equilíbrio entre resultado econômico e impacto social. Assim, o estudo reforça a relevância das cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento e inclusão, mantendo viva a essência de um modelo que coloca as pessoas e a comunidade no centro das decisões organizacionais.

Apesar das contribuições alcançadas, este estudo apresenta algumas limitações. A pesquisa concentrou-se em um número reduzido de entrevistados, todos atuantes em cooperativas de crédito situadas na região Nordeste do Rio Grande do Sul. Assim, as percepções analisadas refletem a realidade específica desse segmento e contexto regional, podendo diferir de outros ramos cooperativos, como os de produção, consumo ou agropecuário, que possuem dinâmicas próprias de gestão. Essa delimitação, embora necessária para o aprofundamento qualitativo, restringe a generalização dos resultados.

A partir dessas limitações, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o campo de estudo para outras regiões e tipos de cooperativas, comparando diferentes ramos e níveis hierárquicos de gestão. Estudos quantitativos ou de abordagem mista também poderiam contribuir para mensurar o impacto das práticas de gestão sobre indicadores de desempenho econômico e social, fortalecendo a compreensão dos fatores que influenciam a continuidade das cooperativas no longo prazo.

Como contribuição, este trabalho oferece uma leitura aprofundada sobre a percepção dos gestores de cooperativas de crédito em relação às práticas de gestão eficaz, destacando o equilíbrio entre profissionalização administrativa e valores cooperativistas. Ao evidenciar os fatores que sustentam a longevidade dessas organizações — como a liderança humanizada, o planejamento participativo e a responsabilidade social —, o estudo amplia o entendimento

sobre como a gestão pode ser um instrumento de fortalecimento do cooperativismo e de desenvolvimento regional sustentável.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 70ª Ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

CASAGRANDE, Diego Jose; MUNDO NETO, Martin. Administração em cooperativas agroindustriais: uma análise das ferramentas organizacionais da Copersucar e da Coamo. **Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**. Araraquara, v. 4, n. 2, p. 47–62, 2012. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/redd/article/view/5188>. Acesso em: 01 maio 2025.

Cooperativismo: conceito, espécies, princípios, objetivos e vantagens. Jusbrasil, 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/cooperativismo-conceito-especies-principios-objetivos-e-vantagens/2063940254>. Acesso em: 10 maio 2025.

Como Funciona as Cooperativas. Jusbrasil, 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/como-funciona-as-cooperativas/1306903616>. Acesso em: 25 maio 2025.

Conheça o Coop. Organização Das Cooperativas Brasileiras, 2025. Disponível em: <https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop>. Acesso em: 01 maio 2025.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2011.

Declaração sobre identidade cooperativa. Aliança Cooperativa Internacional, 2025. Disponível em: <https://aciamericas.coop/pt/nuestro-trabajo/identidad-cooperativa/> Acesso em: 10 mai. 2025.

FERREIRA, Gabriel Murad Velloso; SILVA, Daniela Fonseca da. **Educação Cooperativista**. Santa Maria: Colégio Politécnico da UFSM, 2015. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcgclclefindmkaj/https://lemate.paginas.ufsc.br/files/2019/04/ferreira.pdf>. Acesso em: 27 abril 2025.

FORGIARINI, Deivid Ilecki; ALVES, Cinara Naumann; MENDINA, Heitor José Cademartori. Aspectos teóricos do cooperativismo e suas implicações para a gestão de

cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**. Santa Maria, p. 21-36, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/30509>. Acesso em: 01 maio 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Identidade, valores e princípios cooperativos. International Cooperative Alliance, 2025. Disponível em: <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Acesso em: 08 mai. 2025.

OLIVEIRA, Bruna de; GUIMARÃES, Lucas José. A prática da governança em cooperativas: é possível fortalecer? **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**. Santa Maria, v. 8, n. 15, p. 1-33, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/e43342>. Acesso em: 08 maio 2025.

Os princípios do cooperativismo. Sebrae, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-principios-do-cooperativismo,73af438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 25 maio 2025.

PEREIRA, Everton Alves; BRAGA, Marcelo José. Elementos determinantes nos casos de fracassos e dissolução de cooperativas: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Gestão e Regionalidade**. v. 40, p. 1-18, 2024. Disponível em: https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A8%3A1387064/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Acrawler&id=ebsco%3Adoi%3A10.13037%2Fgr.vol40.e20248229&link_origin=www.google.com. Acesso em: 27 abril 2025.

QUEIROZ, Jeisiani da Silveira; ROSA, Luiza Rocha; ALBINO, Pablo Murta Baião. Os problemas de Gestão das pequenas cooperativas: Caso prático Cooperativa Vivans. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**. Santa Maria, v. 5, n. 9, p. 29-46, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/26884>. Acesso em: 20 maio 2025.

Sociedade Cooperativa: veja quais seus tipos e características. Aurum, 2023. Disponível em: <https://www.aurum.com.br/blog/sociedade-cooperativa/>. Acesso em: 08 mai. 2025.

THESING, Nelson Jose. *et al.* Cooperativismo e o processo de desenvolvimento territorial da região Noroeste do Rio Grande do Sul. **Revista do Desenvolvimento Regional**. Taquara, v. 19, n. 3, p. 161-181, 2022. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/2573/1642>. Acesso em 10 maio 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Quatro estratégias fundamentais para as Cooperativas Agrícolas. **Universidade Federal de Viçosa**. Departamento de Economia Rural. p. 1-21, 2002. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001286817>. Acesso em: 01 maio 2025.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevistado(a):

Sexo: () Feminino () Masculino

Escolaridade:

Cargo:

Tempo de trabalho na Cooperativa:

Nome da Cooperativa (não será citada no artigo):

Localização:

1. Perfil e Contexto

- 1) Poderia me contar um pouco sobre sua trajetória profissional?
- 2) Qual é sua função atual e há quanto tempo atua na cooperativa de crédito?
- 3) Como você descreveria o segmento de atuação da cooperativa?
- 4) Como funciona o dia a dia da cooperativa?
- 5) A quanto tempo a cooperativa está em funcionamento? Quantos associados tem?

2. Planejamento e Estratégia

- 1) A cooperativa possui um plano estratégico? Como ele é elaborado e acompanhado?
- 2) A missão e a visão da cooperativa estão definidas, validadas pelos cooperados e conhecidas por todos os colaboradores?
- 3) A cooperativa monitora seus resultados periodicamente? Como?
- 4) As informações necessárias para o planejamento, execução e análise das atividades para a tomada de decisão estão organizadas e atualizadas?
- 5) O que o Senhor entende por cooperativa? No seu entendimento, qual a diferença entre uma cooperativa e uma empresa? Qual a sua percepção entre a definição que o Senhor deu e a cooperativa que o Senhor dirige?

3. Governança e Transparência

- 1) O órgão de administração presta contas de sua atuação para os cooperados? De que forma?
- 2) As práticas de gestão são controladas com base em padrões documentados e indicadores de desempenho?
- 3) Como é realizada a análise de desempenho da cooperativa e quais indicadores são utilizados?

4. Desenvolvimento de Lideranças e Capacitação

- 1) Existem práticas para estimular o desenvolvimento de novas lideranças? Como é feita a identificação de potenciais líderes?
- 2) A cooperativa investe no desenvolvimento gerencial dos conselheiros, diretores e líderes?
- 3) São realizadas ações de capacitação para colaboradores e cooperados?

5. Relação com Cooperados e Participação

- 1) Os cooperados são agrupados e suas necessidades e expectativas são conhecidas e utilizadas no planejamento?
- 2) Existem práticas para estimular a participação dos cooperados nas decisões da cooperativa?
- 3) Como é a relação entre cooperados e diretoria?
- 4) A satisfação dos cooperados é avaliada periodicamente? Como os resultados são utilizados na gestão?

6. Gestão Financeira e Resultados

- 1) Como é feito o controle financeiro da cooperativa (fluxo de caixa, orçamento, projeções)?
- 2) Existem indicadores que acompanham sobras, ingressos por cooperado e outros resultados-chave?
- 3) As informações sobre desempenho (financeiro e não financeiro) são disponibilizadas regularmente aos cooperados?

7. Desafios e Boas Práticas

- 1) Quais são os principais desafios de gestão que vocês enfrentam atualmente?
- 2) Na sua visão, quais fatores são essenciais para garantir a continuidade das atividades de uma cooperativa de crédito?
- 3) Que práticas de gestão você considera indispensáveis para o sucesso no longo prazo?
- 4) Quais lições sua experiência profissional traz para a melhoria da gestão de cooperativas de crédito?
- 5) Há algo que não perguntei e que você considere importante para entender como garantir uma gestão eficaz?
- 6) Que conselho daria para gestores de cooperativas de crédito que buscam manter a saúde e a longevidade da instituição?