



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, AMBIENTAIS E BIOLÓGICAS**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

**CÍNTIA DOS SANTOS CARVALHO**

**UMA ANÁLISE DAS SINGULARIDADES E DIVERGÊNCIAS NAS PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE DUAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

**CRUZ DAS ALMAS-BA**

**2018**

**CÍNTIA DOS SANTOS CARVALHO**

**UMA ANÁLISE DAS SINGULARIDADES E DIVERGÊNCIAS NAS PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE DUAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso, no formato de Monografia, apresentado ao Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnóloga em Gestão de Cooperativas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eliene Gomes dos Anjos.

**CRUZ DAS ALMAS-BA**

**2018**

*Dedico este trabalho à minha mãe, que apesar de não ter estudado, não mediu esforços para me apoiar na conclusão dos meus estudos, em especial à minha filha Maryflor que nasceu enquanto eu ainda não havia concluído e quando adulta entenderá os meus esforços e a ausência que a fiz sentir enquanto me dedicava ao término deste.*

**CÍNTIA DOS SANTOS CARVALHO**

**UMA ANÁLISE DAS SINGULARIDADES E DIVERGÊNCIAS NAS PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE DUAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Este trabalho de graduação foi julgado adequado para obtenção do título de Tecnóloga em Gestão de Cooperativas, e aprovado pelo curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, do Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

**Aprovada em 23/08/2018.**

**BANCA EXAMINADORA:**

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eliene Gomes dos Anjos (Orientadora/UFRB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Mestre Daciane da Silva Oliveira

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. José Conceição Santana

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao grande Espírito de Luz que emana amor e vida sobre todos nós, a ele toda honra e Glória sempre, à minha mãe Nice, minha rainha, que me acolhe em todos os momentos, que despendeu do seu tempo, e com amor encheu de carinho e cuidou da minha preciosa Maryflor, enquanto eu ia estudar, saía para orientações, e demais atividades, consolando-a e suprimindo com os seus cuidados a falta materna. A Berinaldo que suportou com paciência a saudade até o término dos meus estudos, a minha sobrinha Karine que é como uma mãe para com minha preciosa, às minhas irmãs, Nine e Nalva que também se fizeram sempre presentes, cuidando com amor e carinho do meu bebê enquanto precisei me ausentar, agradeço a D. Zuleide que me incentivou no término desse projeto e com sua humanidade acolheu minha filha em sua residência, mesmo em horário de expediente laboral de minha mãe, agradeço também a todos os colegas, em especial aos meus amigos Ivonildes e Everton, que foram parceiros, e o combustível de alegria durante essa trajetória na UFRB. Agradeço a todos os docentes, sem exceção, que com carinho me estimularam nessa caminhada e em especial a Eliene que com doçura e paciência me orientou na consecução e conclusão desse trabalho.

Por fim, agradeço aos gestores e colaboradores das cooperativas estudadas, que foram receptivos e me deram um pouco do seu tempo para responder às questões necessárias, que vem a culminar na minha formação em Tecnóloga em Gestão de Cooperativas.

Meu reconhecimento e gratidão a todos.

*As cooperativas “são um poderoso movimento  
popular portador de grandes esperanças”  
(George Lassere)*

**CÍNTIA DOS SANTOS CAVALHO**

**UMA ANÁLISE DAS SINGULARIDADES E DIVERGÊNCIAS NAS PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE DUAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Este trabalho de graduação foi julgado adequado para obtenção do título de Tecnóloga em Gestão de Cooperativas, e aprovado pelo curso de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, do Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.

**Aprovada em 23/08/2018.**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eliene Gomes dos Anjos (Orientadora/UFRB)

---

Prof.<sup>a</sup> Mestre Daciane da Silva Oliveira

---

Prof. Dr. José Conceição Santana

## RESUMO

No contexto das organizações cooperativistas modernas, observa-se a crescente importância que tem sido dada à gestão, pois esta atualmente é tida como um diferencial competitivo indispensável a todas as organizações. Nesse ínterim, é inegável que a gestão é primordial também às cooperativas de crédito, visto que estas usufruem de grande representatividade a nível global. Frente a isso, faz-se importante investigar as práticas de gestão destas cooperativas, uma vez que a gestão interfere no resultado final das mesmas fazendo-as terem resultados positivos ou negativos. Este estudo tem como objetivo identificar a ocorrência ou não de similaridades nos modelos de gestão de cooperativas de crédito. Para tanto, a metodologia utilizada pautou-se na pesquisa bibliográfica e no trabalho de campo com duas cooperativas de crédito localizadas nas cidades de Cruz das Almas e Governador Mangabeira. Para a coleta de dados primários foram realizadas entrevistas com os gestores, utilizando-se de um roteiro semiestruturado. Além disso, buscou-se a percepção dos funcionários das cooperativas com questões encaminhadas pelo e-mail. Os resultados obtidos evidenciam haver, de fato, similaridades entre os modelos de gestão praticados nas cooperativas investigadas, principalmente no que tange a existência de padrões a serem seguidos nas escalas hierárquicas mais altas dentro das cooperativas. Não obstante, há diferenças nas estratégias de gestão que resultam em performance distintas nas localidades nas quais estão inseridas.

**Palavras-chave:** Cooperativas de crédito, Gestão, Comparação de práticas.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Grandes marcos do cooperativismo no Brasil.....	19
Quadro 02: Estatísticas do cooperativismo financeiro mundial, segundo o <i>Woccu</i> .....	22
Quadro 03: Maiores instituições financeiras cooperativas do mundo segundo <i>World Co-operative Monitor</i> .....	22
Quadro 04: Apresentação dos três estilos de liderança e suas correlações no processos de trabalho.....	26
Quadro 05: Estrutura organizacional das cooperativas.....	27

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01: Instituições financeiras cooperativas entre as maiores do mundo.....	23
Tabela 02: Países com maior expressão no cooperativismo financeiro.....	23
Tabela 03: Princípios globais de governança corporativa.....	30
Tabela 04: Diferenças entre bancos e instituições financeiras cooperativas.....	33

## **LISTA DE ORGANOGRAMAS**

Organograma 01: Sistema cooperativo.....	32
--	----

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01: Organização interna da cooperativa A.....	36
Figura 02: Estrutura organizacional da cooperativa B.....	38

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 01. Participação dos Sócios na Cooperativa B.....	43
---	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2. BREVE HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 O cooperativismo de crédito no Brasil e no mundo.....</b>	<b>20</b>
<b>3. GESTÃO E GOVERNANÇA DE COOPERATIVAS.....</b>	<b>25</b>
<b>4. AS SIMILITUDES E DIFERENÇAS NOS MODELOS DE GESTÃO EM DUAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Contextualização da Cooperativa de Crédito A.....</b>	<b>35</b>
<b>4.2 Contextualização da Cooperativa de Crédito B.....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 Análise das práticas de gestão das cooperativas A e B.....</b>	<b>39</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE I: Roteiro de Perguntas aos Cooperados/Funcionários.....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE I: Roteiro de Perguntas aos Gestores.....</b>	<b>57</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No cenário de acirrada competição vivido atualmente, é fato que as empresas buscam por um diferencial no mercado. Tal diferencial pode ser compreendido hoje como a forma com que essas empresas são geridas. Não é à toa que liderança e gestão nunca foram temas tão recorrentes, seja no meio acadêmico ou corporativo. Compreende-se, portanto, a relevância que a gestão assumiu nos últimos anos. Contudo, se é fácil encontrarmos estudos sobre tal tema, principalmente apresentando fórmulas milagrosas para gerir empresas e alçá-las ao sucesso, não podemos dizer o mesmo sobre a aplicação, de fato, deste. Isso porque, ao definirmos um método de gestão há que se considerar diversos fatores, que vão desde os colaboradores da empresa até o seu gestor. Desse modo, a gestão no contexto das organizações modernas tem se configurado em uma busca incansável destas, entre as quais as organizações cooperativistas também se incluem.

No contexto do cooperativismo, gestão, ou mais especificamente a gestão democrática, é um dos princípios que norteiam a sua prática. Porém, não são raros os casos de cooperativas que se estagnam ao longo do tempo por não disporem de um modelo de gestão adequado à sua realidade, em que devem ser considerados diversos fatores. Outro ponto diz respeito ao fato de que muitas cooperativas, em determinado momento, passaram a assemelhar-se cada vez mais às empresas privadas, não apenas no que concerne ao seu modelo gestor, mas também no que se refere a outros princípios, como a participação democrática dos membros, ou no caso, a falta dela. Nesse sentido, a gestão é primordial às organizações cooperativistas, sobretudo, no ramo crédito, o qual tem expressiva representação a nível nacional e global. Sobre este ramo cooperativo cabe ressaltar que, ao mesmo tempo em que vem apresentando bons resultados em contexto geral, tem enfrentado muitas dificuldades, principalmente no que tange a competição com as instituições financeiras tradicionais, as quais dispõem de maior aporte financeiro. Para tanto, vê-se a importância da escolha por modelos de gestão que estejam em consonância aos anseios sociais e econômicos desses empreendimentos. Entretanto, haveria um modelo de gestão específico a ser seguido por estas cooperativas? E, de forma específica, as cooperativas do ramo financeiro trariam similaridades em seus modelos de gestão, ou não?

Assim, busca-se elucidar como as cooperativas de crédito desenvolvem seus modelos de gestão e se há similaridades entre estes modelos, constituindo, dessa forma, o objetivo geral desse estudo. Além dele, há uma caracterização do ramo crédito e das cooperativas de

crédito, identificando pontos referentes a formação e capacitação de seus gestores, bem como além de similaridades, possíveis diferenças no modelos identificados.

A estrutura deste trabalho dá-se da seguinte maneira após essa introdução: o primeiro bloco apresenta o cooperativismo enquanto conceito e movimento, desde sua origem e evolução histórica até os dias atuais, focando no objeto de estudo aqui proposto, que são as cooperativas de crédito. O segundo bloco trata da gestão e governança aplicadas ao contexto das cooperativas de crédito. Já o terceiro bloco, resultado da pesquisa empírica, está pautado na análise de duas cooperativas de crédito, analisando o processo gestor em cada uma destas a partir da fala de seus gestores, para, em seguida, destacar as similaridades e diferenças entre si. Por fim, seguem as considerações finais.

No que tange à metodologia aqui utilizada, buscou-se o uso da pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica deu-se a partir da consulta e análise a livros e demais publicações científicas que versassem sobre o tema em questão, consulta esta que ocorreu tanto em meio físico quanto eletrônico. Já a pesquisa de campo foi realizada em duas cooperativas do ramo creditício das cidades de Governador Mangabeira e Cruz das Almas. A pesquisa empírica utilizou como instrumento a entrevista aos gestores e, após a entrevista, sentiu-se a necessidade de que, para entender algumas práticas das cooperativas, era necessário também conhecer as percepções dos funcionários sobre a gestão, no que decidiu-se também, em caráter complementar, pela elaboração e envio por e-mail de um pequeno roteiro composto de questões abertas. Sobre os roteiros, tais foram enviados a um total de 12 respondentes nas duas cooperativas investigadas, obtendo-se o *feedback* de 4 respondentes na cooperativa A e 4 respondentes na cooperativa B. Paralelo a isso, também foram estabelecidas conversas informais com esses respondentes, as quais contribuíram em demasiado para o fomento das análises sobre as práticas de gestão dessas cooperativas. Ressalta-se ainda que tais instrumentos foram aplicados à pesquisa de campo com a anuência dos entrevistados, e que utilizou-se ainda como apoio instrumentos de áudio para a gravação das entrevistas com os gestores das cooperativas, as quais foram posteriormente transcritas na íntegra.

A abordagem do tema gestão em cooperativas de crédito é de extrema relevância para acadêmicos, gestores e demais áreas afins, pois a gestão no contexto das organizações cooperativistas ainda hoje merece atenção, visto que está diretamente ligada a fatores como fidelidade e engajamento, ambos primordiais para o desenvolvimento de qualquer organização. Não se pretende aqui esgotar o tema. Antes, busca-se instigar a análise, a discussão e a apresentação de propostas, visando o crescimento do cooperativismo de crédito

e, conseqüente, contribui para o desenvolvimento da sociedade como um todo por meio de tal movimento.

## 2. BREVE HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO

Em uma perspectiva mais ampla, considerar-se-ia que o cooperativismo teve origem com a própria humanidade, podendo ser observado em ações comuns dos seres humanos, conforme explanam Fiorini e Zampar (2015). Os autores enxergam a presença do mesmo “nas caçadas da Era Primitiva, no mutirão rural, no trabalho voluntário filantrópico de grupo ou na cooperativa moderna [...]” (FIORINI; ZAMPAR, 2015, [n.p.]). Dentre os exemplos citados pelos autores, faríamos aqui uma pequena distinção: os três primeiros dizem respeito às ações associativistas, que não possuem fins lucrativos; o último relaciona-se ao cooperativismo moderno, movimento operário que deriva do associativismo, mas que tem por objetivo, além do bem estar de seus membros, a comercialização de sua produção, e é a este que nos ateremos aqui.

Dado que o cooperativismo pode ser compreendido enquanto um movimento econômico e social, analisemos a seguinte afirmativa de Franke (1978):

A palavra “cooperativismo” pode ser tomada em duas acepções. Por um lado designa o sistema de organização econômica que visa a eliminar os desajustamentos sociais oriundos dos excessos da intermediação capitalista; por outro, significa a doutrina corporificada no conjunto de princípios que devem reger o comportamento do homem integrado naquele sistema. (FRANKE, 1978, p. 1).

Franke (1978) nos mostra que o cooperativismo existe com o fim de combater os prejuízos gerados pelo capitalismo e, ao mesmo tempo, busca fornecer uma nova ideologia de vida, pautada em valores mais coletivos e menos individualistas. Port e Meinen (2016) concordam com Franke, apontando o papel social do cooperativismo como aquele no qual as pessoas são colocadas em primeiro lugar e onde o capital é visto como um instrumento para tal, ou um respaldo operacional. O lugar antes ocupado pelo indivíduo passa a ser ocupado pelo conjunto de vários deste, de modo que tudo que é conquistado pelo trabalho coletivo também é usufruído coletivamente (MEINEN; PORT, 2016).

Entende-se, portanto, que o cooperativismo preza por valorizar o ser humano, se preocupa com suas questões e para atender as necessidades de todos utiliza do esforço conjunto, usando da velha premissa “a união faz a força”. A forma como faz isso, seu *modus operandi*, dar-se-á de diversas maneiras, mas as conquistas obtidas pertencem a todos os envolvidos. Vê-se aqui que o cooperativismo busca ressaltar a importância da valorização daquele que produz em uma clara oposição ao método capitalista. Sobre este último, Gutiérrez, Ames, Iguiniz e Chipoco (1989) consideram o prejuízo do modo de produção capitalista, onde

“a “alienação”, o despojo do fruto do trabalho a que é submetido o trabalhador, acaba na submissão da pessoa humana às coisas que ela mesma produz. A alienação é o contrário da verdadeira identidade humana, porque nessa situação as coisas valem mais que as pessoas” (GUTIÉRREZ; AMES; IGUINIZ; CHIPOCO, 1989, p. 18-19).

Trazendo a análise do cooperativismo para o campo conceitual, enquanto movimento socioeconômico, utilizaríamos aqui duas concepções. A primeira é dada pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que considera a cooperativa como “uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada”.<sup>1</sup> De igual modo, temos a segunda definição, que é fornecida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT):

Cooperativa é uma organização de pessoas que se uniram voluntariamente com um objetivo comum, através da formação de uma organização administrada e controlada democraticamente, realizando contribuições equitativas para o capital necessário e aceitando assumir de forma igualitária os riscos e benefícios do empreendimento no qual os sócios participam ativamente. (OIT *apud* RECH, 2000, p. 22).

Em ambas as definições, é clara a necessidade de que as pessoas se organizem e tenham em vista um objetivo comum. A tentativa de reunir pessoas em prol de um objetivo comum sempre foi uma constante na história humana, por vezes tendo como pano de fundo aspectos como religião, cultura, sociedade e economia. Contudo, entre todas as tentativas de cunho econômico-social, nenhuma logrou êxito como o cooperativismo. Isso ocorre, porque tal movimento tem como base doutrinária promover o bem estar social para seus cooperados. Os meios de produção são de propriedade dos cooperados e os resultados obtidos são destinados aos mesmos. Por esse motivo, o cooperativismo se destaca em meio às organizações, mesmo entre aquelas que fazem apelo à chamada responsabilidade social, temática que virou moda entre as organizações, pois prega a

Parceria efetiva com clientes e fornecedores, gerando produtos de qualidade e assegurando durabilidade, confiabilidade e preços competitivos. Supõe contribuições para o desenvolvimento da comunidade (via projetos que aumentem o seu bem-estar), além de investimentos em pesquisa tecnológica para inovar processos e produtos, e para melhor satisfazer os clientes e usuários. Exige a conservação do meio ambiente através de intervenções não predatórias (consciência da vulnerabilidade do planeta) e através de medidas que evitem externalidades negativas. Requer desenvolvimento profissional dos trabalhadores e participação

---

<sup>1</sup> Congresso Centenário da ACI realizado em 1995 em Manchester, Inglaterra. In: MEINEN, Ênio e PORT, Márcio. *Cooperativismo financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios: De cooperativa de crédito à principal instituição financeira do associado*. Simplíssimo, 2016. [n.p.].

deles em decisões técnicas, inversões em segurança do trabalho, em melhores condições de trabalho e em benefício sociais. Prescreve a não discriminação e o tratamento equânime para as muitas categorias sociais que habitam as organizações (SROUR *apud* ANDRADE; AMBONI, 2010, p. 12).

Tudo isso, com o objetivo final de atrair clientes. No cooperativismo, o que é pregado como responsabilidade social é na verdade o que rege o movimento e um fim em si mesmo, pois não é objetivo do movimento aproveitar-se do apelo midiático-mercadológico da responsabilidade social, buscando assim atrair a população para a formação de adoradores de uma marca ou ideologia. A responsabilidade social está compreendida no cerne do movimento, de modo que é o que o impulsiona e a razão porque logra êxito (MEINÊN; PORT, 2016).

Desse modo, é fácil compreender porque o cooperativismo atraiu tantos adeptos no decorrer dos anos e se consolidou como um movimento de real valor social e econômico. Contudo, para que tal feito se desse com êxito seria necessário seguir uma receita muito bem elaborada. Tal receita foi formulada ainda no início do movimento e vem sendo reproduzida até hoje. Para entendermos isso devemos voltar ao início de tudo.

Nos moldes formais, ou especificamente jurídicos, o cooperativismo teve início na Inglaterra do século XIX que, em decorrência da Primeira Revolução Industrial, em 1760, desencadeou um cenário de desemprego e miséria para o proletariado inglês. Como uma alternativa de sobrevivência ao “capitalismo selvagem”<sup>2</sup> que se instalou desde então, é que, em 21 de dezembro de 1844, no bairro de Lancashire, foi fundada a Sociedade dos Probos de Rochdale. Esta constituía-se de 28 operários, entre os quais uma mulher, que arrendaram um armazém para estocarem produtos em grandes quantidades, os quais eram adquiridos por preços muito baixos e revendidos com um lucro considerável (FIORINI; ZAMPAR, 2015). A iniciativa obteve tão grande êxito que “gerou aos povos do Planeta Terra os princípios morais, éticos e de conduta que se tornaram a infraestrutura básica do cooperativismo autêntico e moderno, praticado hoje no mundo todo” (FIORINI; ZAMPAR, 2015, [n.p.]). Estes princípios seriam definidos em 1995 pela Aliança Cooperativa Internacional como: 1) adesão livre e voluntária; 2) gestão democrática; 3) participação econômica; 4) autonomia e independência; 5) educação, formação e informação; 6) intercooperação; e 7) interesse pela comunidade (MEINEN; PORT, 2016). Não demorou, tais princípios passaram a fazer parte da vida de muitas pessoas, pois o cooperativismo só cresceu desde então.

---

<sup>2</sup> Termo que aparece sempre para definir um período obscuro do desenvolvimento do sistema, em geral caracterizando a Primeira Revolução Industrial. As condições de trabalho à essa época eram consideradas subumanas, transformando chefes em feitores e relegando empregados à condição de escravos *Ver*: WOOD JR, Thomaz. *Capitalismo Selvagem: crônicas da vida corporativa e do trabalho*. 1 ed. São Paulo: Edição do Autor, 2013.

No Brasil, segundo Pinho (2004), o cooperativismo deu seus primeiros passos a partir da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, fundada em 27 de outubro de 1889. Ainda segundo a autora, tal iniciativa foi a primeira por parte dos trabalhadores livres, ao passo que deu-se apenas um ano após a abolição do sistema escravagista no Brasil, e que se assemelha por demais aos termos da Carta dos Princípios, formulada pela iniciativa cooperativista ocorrida em Rochdale (PINHO, 2004).

Ainda sobre as primeiras ações de viés cooperativista no Brasil, Pinho (2004) nos apresenta o caminho trilhado pelo cooperativismo, ao que compreende desde as primeiras iniciativas pré-cooperativistas até as resoluções de constituição e funcionamento das cooperativas de crédito no Brasil promulgadas a partir de 2003. Vejamos o quadro 01 a seguir:

Quadro 01: Grandes marcos do cooperativismo no Brasil.

(1530-1877)	Experiências esparsas e efêmeras de pré-cooperativas;
(1878-1931)	Primeiras cooperativas de consumo (modelo Rochdale) e de Crédito (Raiffeisen, Luzzati, mistas com seção de crédito);
(1932-1964)	Primeira Lei Cooperativa (Dec. 22.239/32) e Reforma Bancária de 1964;
(1965-1970)	Disputas internas, liquidação quase total das cooperativas de crédito e fortalecimento da liderança das cooperativas de crédito;
(1971-1987)	Lei 5764/71: implantação do Sistema OCB, reforma estrutural do cooperativismo e representação única;
(1988-1995)	Proibição constitucional de interferência do Estado em associações, autogestão do cooperativismo, intenso crescimento das cooperativas de crédito e das cooperativas de trabalho;
(1996-2002)	Internacionalização do Cooperativismo Brasileiro, fortalecimento das Confederações de Crédito, criação do Bansicredi e do Bancoob, emergência da vertente cooperativista e de economia solidária;
A partir de 2003	Tendo em vista decisão do Conselho Monetário Nacional o Banco Central do Brasil, em julho de 2003, divulgou novas normas de constituição das cooperativas de crédito a fim de incluir a população de baixa renda incentivando a expansão do microcrédito cooperativo, a pluralidade de representação das cooperativas e a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (MTE).

Fonte: Adaptado de Pinho, 2004, p. 14.

A evolução do cooperativismo no Brasil, como apresentado no quadro 1, demonstra claramente que um ramo em especial teve grande contribuição para o desenvolvimento do movimento cooperativista como um todo, a saber o de crédito, eixo temático deste estudo, e sobre o qual discorreremos com maior acurácia a partir de agora.

## **2.1 O cooperativismo de crédito no Brasil e no mundo**

Num primeiro momento cabemos analisar todo o contexto em que dá-se o surgimento do cooperativismo de crédito. Objetivando os mesmos ideais do cooperativismo como um todo, o cooperativismo de crédito desenvolveu-se com o intuito de fornecer ajuda mútua aos cooperados, no que se embasaram na “revolta pacífica do humilde trabalhador contra o patrão, com objetivos definidos no que tange à emancipação econômica, por meio da união de esforços” (CARVALHO, 2011, p. 40). Tal deu-se tanto nas zonas rurais quanto urbanas, e possibilitava a trabalhadores em geral, até mesmo os que não dispunham de recursos para dar continuidade às suas atividades, o vislumbre de uma solução para seus problemas. Considerar-se-ia, nesse sentido, que o cooperativismo de crédito surgiu com os bancos populares na Alemanha (CARVALHO, 2011).

Meinen e Port (2016) explanam que em meados de 1850 o continente europeu vivia uma séria crise, a qual deu-se em decorrência da Revolução Industrial, da entrada do modelo econômico capitalista, da fome derivada de problemas com a safra e da atuação de agiotas. Tais eventos contribuíram para que surgisse um movimento impulsionado pela ajuda ao próximo, que floresceu em meio a necessidade e não como uma escolha aleatória (MEINEN; PORT, 2016). Sobre o cooperativismo de crédito, os autores discorrem ser Franz Herman Schulze o seu precursor, o qual criou a primeira cooperativa de crédito em região urbana, em 1852, na cidade de Delitzsch, Alemanha. A partir desta empreitada, os chamados *volksbank* ou banco do povo se popularizaram atingindo a marca de 183 cooperativas em 1859, compostas por 18.000 membros nas regiões da Pomerânia e Saxônia. Essas cooperativas seguiam o modelo denominado *Schulze-Delitzsch* (MEINEN; PORT, 2016).

Ainda em território alemão, vemos outro grande expoente do cooperativismo de crédito no mundo. Trata-se de Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Impulsionado por experiências de solidariedade e caridade, Raiffeisen fundou em Anhausen, em 1862, e em Heddesdorf, em

1864, as cooperativas de crédito rural, que à época chamavam-se *loan societies*, e posteriormente, seriam denominadas *Raiffeisenbank*.

O cooperativismo de crédito continuou a avançar na Europa, espalhando-se por territórios como França, Holanda, Itália, Inglaterra e Áustria, evidenciando o êxito do setor, onde surgiria na Itália, outro modelo do cooperativismo de crédito, o *Luzzati*, que tinha como principal característica a livre associação (MEINÊN; PORT, 2016).

Em continente americano, o cooperativismo de crédito tornou-se conhecido graças aos esforços de Alphonse Desjardins, que implantou o Movimento Desjardins no Canadá e forneceu a base para a constituição das primeiras cooperativas estadunidenses.

No Brasil, o cooperativismo de crédito ocorreu, primeiramente, no Rio Grande do Sul atuando em duas vertentes: os modelos *Raiffeisen*<sup>3</sup> e *Luzzati*<sup>4</sup> e o modelo misto com cessão de crédito. Posterior a essas iniciativas, os demais ramos do cooperativismo começaram a surgir em todo o país (PINHO, 2004). À época, a legislação republicana, assim como a recente abolição do sistema escravista, proporcionaram as condições favoráveis ao aparecimento do cooperativismo, onde “no início foram organizadas, sobretudo cooperativas agrícolas e de crédito agrícola entre colonos italianos e alemães na região sul do Brasil, e mais tarde as cooperativas de agricultores japoneses em São Paulo” (PINHO, 2004, p. 17). Além desses fatores, Pinho (2004) ressalta que

O caminho percorrido para chegar às cooperativas de crédito solidário começou na urgência de combate à exclusão social, agravada pela estrutura do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e pela política monetária, que desde os anos 90 mantém elevadas taxas de juros, provocando estagnação econômica e aumento do desemprego (PINHO, 2004, p. 7).

Esse cenário exposto por Pinho (2004) é bastante similar ao ocorrido com a iniciativa em Rochdale, assim como em muitos outros lugares. No Brasil, contudo, a autora considera que

O modelo escolhido para funcionar como uma espécie de canal de solidariedade entre os trabalhadores, foi a *cooperativa de crédito solidário* – uma combinação da

---

<sup>3</sup> Friedrich Wilhelm Raiffeisen constituiu em 1862 em Anhausen, e em 1864, em Heddesdorf, ambas na Alemanha, as cooperativas de crédito rural, também chamadas à época de *loan societies*, e que com o tempo passariam a chamar-se *Raiffeisenbank*. Tais cooperativas se popularizaram e tornaram o nome Raiffeisen referência para o cooperativismo de crédito rural. Ver: MEINEN, Ênio e PORT, Márcio. *Cooperativismo Financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios*. 1 ed. Editora Confedbrás, 2016.

<sup>4</sup> Luigi Luzzatti foi um judeu descendente de uma rica família de Veneza, que nasceu em 1841. Atuou como político e professor universitário e fundou na Itália os primeiros bancos populares, baseando-se no sistema Schulze-Delitzsch. Ver: CARVALHO, Adriano Dias de. *O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global*. São Paulo: Baraúna, 2011.

estrutura cooperativa e do crédito solidário, em nível nacional, quer na área rural, quer na área urbana.

Voltando ao histórico do cooperativismo de crédito no mundo, é latente a sua relevância. Meinen e Port (2016) apresentam dados que exprimem ainda mais a importância do cooperativismo de crédito, como veremos a seguir.

Quadro 02: Estatísticas do cooperativismo financeiro mundial, segundo o *Woccu*.

Continentes	Países	Cooperativas Financeiras	Associados	Popul. Econom. Ativa	Ativos (US\$)	Empréstimos (US\$)
África	25	22.385	17 milhões	6,2%	7,1 bilhões	5,9 bilhões
América do Norte	2	7.405	107,6 milhões	45,9%	1.366 trilhões	897 bilhões
América Latina	15	2.540	24 milhões	7,2%	68,6 bilhões	40,5 bilhões
Ásia	21	21.570	42 milhões	2,9%	178,8 bilhões	114,8 bilhões
Caribe	19	398	3,2 milhões	17,9%	6 bilhões	4,1 bilhões
Europa	12	2.390	9,2 milhões	3,9%	28,7 bilhões	11,9 bilhões
Oceania	9	216	4,9 milhões	20,7%	77,7 bilhões	61 bilhões
Total	103	56.904	207,9 milhões	8,1%	1,733 trilhões	1,135 trilhões

Fonte: *Woccu* (World Council of Credit Unions) – 2013 Statistical Report. In: Meinen e Port, 2016, [n.p.]. (Adaptado).

No que consiste a quantidade de cooperativas financeiras, o continente africano lidera. Já em número de associados a América do Norte detém um forte contingente, assim como a maior população economicamente ativa, bem como os ativos e os empréstimos ficando assim na dianteira, em comparação aos demais continentes, e isso sem considerarmos os 200 milhões de associados em cooperativas chinesas, os quais não se incluem no presentes números.

Dentro do movimento cooperativo de crédito, as maiores instituições financeiras cooperativas do mundo se localizam em países que precursoraram o movimento ou que no momento detêm a maior relevância local, caso da França, que com a *Crédit Agricole*, o *BPCE* e o *Crédit Mutuel*, detêm 60% do mercado de depósitos no país.

Quadro 03: Maiores instituições financeiras cooperativas do mundo segundo *World Co-operative Monitor*.

Ranking	Instituição	País
1	Crédit Agricole	França
2	Grupo BPCE – Banques Populaires et des Caisses d'Épargne	França
3	Confederação Nacional Crédito Mutuel	França
4	Desjardins	Canadá
5	Rabobank Nederland	Holanda
6	Federal Farm Credit Banks	Estados Unidos
7	RZB	Áustria
8	DZ Bank	Alemanha

9	AgriBank, FCB	Estados Unidos
10	Navy Federal Credit Union (NFCU)	Estados Unidos

Fonte: World Co-operative Monitor 2013. In: Meinen e Port, 2016, [n.p.]. (Adaptado)

Competindo por espaço no cenário financeiro mundial, é possível observar as instituições cooperativas em destaque, como o franceses *BPCE* e *Crédit Mutuel Group*, ocupando as 18ª e 32ª posição, respectivamente.

Tabela 01: Instituições financeiras cooperativas entre as maiores do mundo.

Ranking	Instituição Financeira	País	Ativos em milhões de US\$	Data Base
18	BPCE – Banques Populaires et des Caisses d’Epargne	França	1.552	31/12/13
29	Rabobank Group	Holanda	931	31/12/13
32	Crédit Mutuel Group	França	891	31/12/13
36	The Norinchukin Bank	Japão	824	31/12/13
55	DZ Bank AG	Alemanha	534	31/12/13
82	Nationwide Building Society	Reino Unido	315	31/12/13
85	Shinkin Central Bank (SCB)	Japão	309	31/12/13

Fonte: RelBanks.com- base dez/2013. In: Meinen e Port, 2016, [n.p.]. (Adaptado)

Já no ranking de países com maior expressão no cooperativismo de crédito temos novamente a França liderando com movimentação de ativos na casa de 4,33 trilhões e um expressivo volume de clientes na ordem de 93 milhões. Em seguida vem a China com movimentação de 1,48 trilhão em ativos e impressionantes 200 milhões de associados. O Brasil aparece em 16º lugar, com 70 bilhões em ativos e 7 milhões de associados.

Tabela 02: Países com maior expressão no cooperativismo financeiro.

Ranking	País	Instituições Cooperativas	Pontos de atend.	Associados	Clientes	Ativos	(US\$) Emprést.	(US\$) Base
1º	França	4.677	23.120	23,7 milhões	93 milhões	4,33 trilhões	2,10 trilhões	2013
2º	China	2.074		200 milhões		1,48 trilhão	230 bilhões	2012
3º	Japão	1.127	17.433	17,8 milhões	47 milhões	1,33 trilhão	327 bilhões	2013
4º	EUA	6.680	21.429	97,5 milhões		1,07 trilhão	655 bilhões	2013
5º	Alemanha	1.078	13.056	17,7 milhões	30 milhões	1,05 trilhão	635 bilhões	2013
6º	Itália	457	13.710	2,5 milhões	18,3 milhões	898 bilhões	802 bilhões	2013
7º	Holanda	129	722	1,9 milhão	7,5 milhões	517 bilhões	416 bilhões	2013
8º	Canadá	702	2.638	11,3 milhões		373 bilhões	278 bilhões	2013

9°	Áustria	544	2.183	2,4 milhões	4,5 milhões	265 bilhões	168 bilhões	2013
10°	Dinamarca	1	1.483	291 mil	1,1 milhão	254 bilhões	217 bilhões	2012
11°	Suíça	316	1.032	1,8 milhão	3,7 milhões	198 bilhões	170 bilhões	2013
12°	Espanha	65	4.651	2,8 milhões	11 milhões	185 bilhões	120 bilhões	2013
13°	Finlândia	197	519	1,4 milhão	4,2 milhões	132 bilhões	86 bilhões	2012
14°	Inglaterra		340	2 milhões	4,7 milhões	81 bilhões	54 bilhões	2012
15°	Austrália	101		4,5 milhões		77 bilhões	60 bilhões	2013
16°	Brasil	1.154	4.959	7 milhões		70 bilhões	32 bilhões	2013
17°	Índia	1.606		20 milhões		62 bilhões	33 bilhões	2013
18°	Coréia	942	1.762	5,8 milhões		54 bilhões	33 bilhões	2013
19°	Tailândia	2.232	13.089	3,9 milhão	14,6 milhões	53 bilhões	44 bilhões	2013
20°	Polônia	55	4.193	1 milhão	10 milhões	37 bilhões		2012
	Total	24.654	127.319	425 milhões	250 milhões	12,5 trilhões	6,5 trilhões	

Fonte: Portal do Cooperativismo de Crédito, com base em dado do *Woccu, EACB* e Bacen. In: Meinen e Port, 2016, [n.p.]. (Adaptado)

Em um universo de 103 países atendidos pelo cooperativismo financeiro, o Brasil ocupa uma posição de destaque, seja em número de associados ou em movimentação de ativos. Esse papel de destaque é lembrado por Brian Branch, ao que considera que as cooperativas financeiras brasileiras são representativas a nível global, pois das 57 mil cooperativas que atendem cerca de 210 milhões de cooperados, 1.100 estão localizadas no Brasil atendendo aproximadamente 7 milhões de cooperados (MEINEN; PORT, 2016).

Ao mesmo tempo, vale lembrar que o cooperativismo financeiro brasileiro enfrenta os mesmos problemas que os demais países. Ocorre um verdadeiro ponto de virada onde setores antes distintos, a saber pagamentos, finanças e comércio, passam a se fundirem em um único. Ainda, tem-se que as mudanças tecnológicas proporcionaram aos consumidores realizar cada vez mais serviços por meio eletrônico, o que implica em uma substituição das agências físicas (MEINEN; PORT, 2016). Essa virada que passa o cooperativismo de crédito no Brasil está demandando uma atenção maior das cooperativas no que concerne aos seus modelos de gestão, de modo que revejam certas práticas e implementem novas, buscando adaptar-se as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas vivenciadas pela sociedade atualmente.

### 3. GESTÃO E GOVERNANÇA DE COOPERATIVAS

Como já vimos anteriormente, é fato que o cooperativismo surgiu como uma resposta aos males gerados pelo capitalismo que, por ter se expandido em escala mundial, acabou por provocar grande impacto em praticamente todas as sociedades. Contudo, uma cooperativa continua a ser uma organização formada por pessoas, ainda que com objetivos comuns, mas estando sujeita às mesmas dificuldades das demais organizações. Nesse contexto de constante competição em que estão inseridas também as organizações cooperativistas, não seria incomum que estas enfrentassem inúmeras dificuldades, até mesmo em sua sobrevivência, como salienta Carvalho (2011):

O crescimento de algumas cooperativas apresenta muitas fragilidades, pois a pressão competitiva trazida por outras organizações que possuem grandes fontes de captações de recursos pode significar séria ameaça à sobrevivência dessas cooperativas, em uma perspectiva de longo prazo. (CARVALHO, 2011, p. 18-19).

Explicaríamos essas fragilidades citadas por Carvalho (2011) como decorrentes de uma evolução dos processos de produção e consumo num contexto industrial para um pós-industrial, onde as formas de produção e prestação de serviços se sobrepõem aos processos praticados anteriormente. Dá-se que, a própria inovação impõe um novo modelo e ritmo às organizações (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). Desse modo, aqueles que estão à frente das organizações veem-se em meio a um novo contexto de mercado, onde não existe uma padronização das ações de gestão, mas sim uma tentativa de reajustamento à nova realidade.

A organização tradicional, hierárquica, está passando por profundas mudanças. Assim como estão sendo desmanteladas as barreiras na esfera política e econômica, a organização do futuro tornar-se-á cada vez mais aberta. Não existem regras e receitas prontas para os gestores adotarem no novo contexto organizacional. As múltiplas dimensões da mudança exigirão um reajustamento dos profissionais de administração ao novo paradigma da era pós-industrial (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 37).

Frente a isso, é certo que a habilidade organizacional de lidar com as pressões contextuais vem sendo crescentemente valorizada, passando a ser compreendida como variável fundamental para o desempenho e a sobrevivência das organizações” (CARVALHO, 2011, p. 18). Essa habilidade organizacional seria aqui traduzida como gestão e governança. No entanto, ao falarmos sobre gestão quase que inevitavelmente a relacionamos com a

chamada governança. Isso acontece porque ambas possuem correlação direta. Vamos, então analisá-las separadamente.

Gestão pode ser pensado em diversos contextos, como o de pessoas, de recursos, de processos, entre outros. Santos (2008) analisa o conceito genérico aplicado às organizações como o

processo integrado de consecução dos objectivos organizacionais, através das atividades de planeamento, organização, direção e controle cujo resultado pode (e deve) ser medido através de indicadores genéricos de *performance*, como a eficácia (que procura aferir da extensão com que os objectivos traçados foram atingidos) e a eficiência (que mede o nível de recursos consumidos por unidade de output). (SANTOS, 2008, p. 48).

O mesmo autor também define o gestor enquanto um “membro da organização que tem como tarefa de integrar e coordenar o trabalho de outros[...]” (SANTOS, 2008, p. 48). Vê-se, portanto, a importância de uma série de ações coordenadas de planejamento, organização, direção e controle que sejam igualmente pensadas e executadas por indivíduos com habilidade para tal, estes, por sua vez, cada vez mais procurados pelas organizações que os enxergam como uma forma de conduzir ao desenvolvimento e valorização destas. Nesse sentido, tem-se uma correlação direta com a dita governança. Mas como se daria essa relação no contexto das cooperativas?

Silveira (2015) salienta o fato de que as organizações são estruturadas em se tratando de poder e direcionamento, de modo que podem assumir configurações autocráticas, onde ocorre a centralização e dependência de pessoas; ou democráticas, onde ocorre o contrário, não havendo centralização e com pouca ou nenhuma institucionalização. As regras e processos de tomada de decisão podem ocorrer de maneira formal, ou então serem informais. Ainda, algumas podem se orientar mediante a critérios éticos, já outras podem dar mais importância ao alcance dos resultados, mesmo que isso implique falta de ética (SILVEIRA, 2015).

Esse pensamento de Silveira (2015) poderia ser correlacionado aos ditos modelos de liderança postulados por Chiavenato, a saber o democrático, o liberal e o autocrático, como apresentado no quadro 04 a seguir.

Quadro 04: Apresentação dos três estilos de liderança e suas correlações no processos de trabalho.

<b>PROCESSO DE TRABALHO/ESTILO DE LIDERANÇA</b>	<b>LIDERANÇA AUTOCRÁTICA</b>	<b>LIDERANÇA DEMOCRÁTICA</b>	<b>LIDERANÇA LIBERAL</b>
---	------------------------------	------------------------------	--------------------------

<b>TOMADA DE DECISÕES</b>	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
<b>PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS</b>	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
<b>DIVISÃO DO TRABALHO</b>	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo, absoluta falta do líder.
<b>PARTICIPAÇÃO</b>	O líder é pessoal e dominador, nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187 *apud* SANHUDO, 2015, p.4).

De acordo com os postulados cooperativistas, as cooperativas devem ser geridas com base na gestão democrática, onde de acordo com o quadro de Chiavenato (2005), a tomada de decisão ocorre por meio do grupo; as atividades operacionais são decididas em conjunto; a divisão do trabalho dá-se com liberdade, proporcionando a cada um a escolha sobre seus colegas de trabalho; e a participação abarca a todos igualmente, incluindo o próprio líder. De acordo com Carvalho (2011):

A gestão democrática e livre possibilita aos cooperados acompanhar qualquer ato administrativo, tomando conhecimentos de assuntos que podem ser pertinentes e relevantes para a conduta idônea dos dirigentes durante a vigência do mandato. Essa vigência é definida previamente em estatuto social e os diretores podem ficar expostos à decisões das assembleias quanto à sua permanência no cargo (CARVALHO, 2011, p. 30).

Nisso, devem ser considerados todos os atores envolvidos em uma cooperativa, ou seja, a estrutura organizacional desta, como demonstrado no quadro 05 a seguir.

Quadro 05: Estrutura organizacional das cooperativas.

<b>Órgão cooperativo</b>	<b>Descrição e atribuições</b>
<i>Assembleia-Geral</i>	A Assembleia Geral dos cooperados nas cooperativas singulares, poderá ser ordinária ou extraordinária. É o órgão supremo, com poderes dentro dos limites da lei e do estatuto social, para tomadas de quaisquer decisões, pois a assembleia vincula todos os cooperados, ainda que ausentes ou discordantes (a maioria arrasta a minoria) nas decisões.

<i>Conselho de Administração</i>	Neste conselho, está inserida a diretoria executiva, e o conselho de administração compete planejar e traçar as normas para as operações da cooperativa, controlar os resultados, respeitando os limites da lei e atendendo às recomendações da Assembleia Geral. A diretoria executiva cumpre as determinações do Conselho de Administração, com auxílio de assessorias contratadas, da gerência e do quadro de colaboradores em suas áreas específicas: comunicação social, assessoria econômica, financeira e informática.
<i>Conselho Fiscal</i>	A fiscalização é de competência deste conselho, composto por seis membros (três efetivos e três suplentes) eleitos em assembleia geral para um mandato de um ano. Os conselhos de Administração e Fiscal reúnem-se ordinariamente uma vez por mês, e extraordinariamente, sempre que necessário.

Fonte: Extraído e adaptado de Carvalho (2011, p. 26).

A grande questão é: como adaptar este modelo de gestão democrático ao cooperativismo, em especial ao cooperativismo de crédito? Avaliemos primeiramente a seguinte afirmação:

Percebe-se uma crescente demanda pela implantação e desenvolvimento de todo o sistema cooperativista, principalmente no que se trata dos setores de crédito e trabalho. [...] Entretanto, o mercado não possui espaço para amadores e aventureiros dispostos a distorcerem o sistema com mentalidade oportunista. Assim, estudos são realizados para analisar a viabilidade econômica e financeira existente, aproveitando o que cada região têm de melhor. (CARVALHO, 2011, p. 29).

De acordo com Carvalho (2011), há uma necessidade crescente de profissionalização do cooperativismo, sobretudo nos setores de crédito e trabalho. Tais setores não comportam pessoas que não saibam lidar com as intempéries características do mercado capitalista globalizado, pois, querendo ou não, o cooperativismo atua inserido ao capitalismo, está de certo modo sujeito a ele, principalmente no que se refere à regulações. Prova disso é a sujeição do sistema ao Banco Central e suas consequentes normas e regulações.

O Cooperativismo de Crédito Mútuo, não obstante a todo o sistema cooperativista, é formado de pessoas cujas diretrizes estão fundamentadas na lei nº 4.595/64 e 5.764/71, em normas baixadas pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil. A empresa cooperativa é legalmente estabelecida, reconhecida no Brasil e no mundo (CARVALHO, 2011, p. 25).

Assim, a gestão democrática, sobretudo em cooperativas de crédito, deve estar alinhada tanto a fatores internos quanto a aspectos externos à organização, pois “é importante quer toda cooperativa possa, de fato, conhecer, analisar e estudar estratégias que deverão ser usadas para o crescimento considerável, propiciando assim, uma opção de êxito e difundindo a ajuda mútua como fortalecimento do sistema” (CARVALHO, 2011, p. 25). Carvalho (2011) dirá que “os indicadores econômicos e financeiros possibilitam analisar o desempenho do

aspecto empresarial da cooperativa que impacta tanto no resultado quanto do desenvolvimento social” (CARVALHO, 2011, p. 20). O autor ainda complementa, dizendo que

O associativismo em sua essência, às vezes, chega a ser distorcido em algumas organizações cooperativas que se preocupam em avaliar permanente e periodicamente apenas sua dimensão econômica, não considerando que é também uma sociedade de pessoas que usa (ou deveria usar) a própria organização econômica e a eficiência como instrumentos, para melhor prestar serviços a seus associados e à comunidade (CARVALHO, 2011, p. 20).

Nesse sentido, a definição de um gestor e de um modelo de gestão alinhados às necessidades da cooperativa é indispensável, principalmente considerando que

os problemas do cooperativismo de crédito foram muitos, começando com o descasamento das carteiras de crédito (origem x aplicação de recursos), passando pela falta de profissionalização de dirigentes, falta de capitalização, vulnerabilidade financeira, estrutura burocratizada, acirramento da competição em um mercado globalizado, traumas de descontinuidade no processo de eleição de nova diretoria, terminando com a baixa participação dos cooperados nas assembleias (CARVALHO, 2011, p. 19).

Na tentativa de evitar ou mesmo reduzir a ocorrência presente ou futura dos problemas citados por Carvalho (2011), o papel do gestor é de vital importância, pois

cada cooperativa tem autonomia de focar determinado segmento, adotar modelos de gestão estratégica e adaptar-se a cada ambiente (cidade ou região). Alguns fatores são primordiais para obter bons resultados e evitar que a cooperativa venha a encerrar suas atividades. Percebe-se que muitas cooperativas ainda não mantêm estratégias de atuação formalizadas (CARVALHO, 2011, p. 19).

Entende-se, assim, que as organizações, entre as quais as cooperativas, terão sua gestão de acordo à uma série de fatores, como cultura, crenças e valores, valorização dos resultados em detrimento dos meios ou vice-versa, entre tantos outros. No cooperativismo, isso tem de ser considerado com ainda mais precisão. Aí, então, poderia ser considerado a chamada governança corporativa. Esta é, segundo Ferreira e Arbage (2016):

Trata das relações entre os acionistas e administração de uma empresa, no sentido de o gerenciamento da organização resultar em aumento do seu valor de mercado. A governança corporativa, quando colocada em prática na gestão das empresas, visa assegurar as responsabilidades entre a separação de propriedade e capital, além de maior transparência aos sócios e interessados nos negócios das empresas ( p. 24).

Uma outra definição formal de governança corporativa é fornecida por Silveira (2015), no que, segundo ele

A governança corporativa visa criar, nas empresas, um ambiente no qual as pessoas procurem voluntariamente cumprir as regras e tomar decisões no melhor interesse comum de longo prazo da organização. Para os públicos externos, o movimento da governança procura ainda fazer com que as empresas sejam transparentes e sustentáveis em relação a seus resultados financeiros e impactos não financeiros, bem como assegurar a todos os acionistas o exercício pleno de seus direitos (SILVEIRA, 2015, [n.p.] )

Para entendermos melhor, vejamos o contexto prático da governança corporativa por meio de seus princípios citados por Silveira (2015):

Tabela 03: Princípios globais de governança corporativa.

<b>PRINCÍPIO GLOBAL DE GOVERNANÇA</b>	<b>ESSE PRINCÍPIO DIZ RESPEITO A:</b>
<i>Transparência e integridade das informações</i>	Divulgação aberta, honesta e tempestiva das informações materiais financeiras e não financeiras aos públicos interno e externo. Entre os aspectos não financeiros, destacam-se os relativos ao modelo de governança, estrutura acionária, principais políticas e diretrizes, perspectivas estratégicas, sistemas de incentivos, avaliação de desempenho, impactos socioambientais etc.
<i>Prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões tomadas</i>	Vontade dos administradores de apresentar os resultados de sua gestão e os elementos que fundamentaram as principais decisões tomadas, bem como de assumir a responsabilidade pelas ações e omissões ocorridas durante seus mandatos.
<i>Avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia</i>	Necessidade de avaliar regular e formalmente o desempenho de todos os administradores e órgão de governança, atribuindo remuneração em montante adequado, vinculada a desempenho e levando em consideração os riscos incorridos e a visão de longo prazo do negócio. Além de impactar a remuneração, a avaliação de desempenho deve resultar em recompensas e sanções justas, de modo a fomentar um ambiente meritocrático.
<i>Contrapesos independentes no processo decisório</i>	Implantação de um modelo governança que incentive visões diferentes na tomada de decisões, de modo a evitar excessiva concentração de poder e mitigar potenciais análises e vieses cognitivos. Deve haver regras para mitigar situações envolvendo conflitos de interesses e mecanismos eficientes para a resolução de disputas.
<i>Sustentabilidade e visão de longo prazo na condução do negócio</i>	Adoção de um horizonte de longo prazo como prioridade nas decisões, o que implica assegurar relações saudáveis com as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) e iniciativas concretas a fim de melhorar a situação das comunidades nas quais a organização está inserida. Temas como sucessão de lideranças, mitigação de potenciais passivos futuros e impactos ambientais inserem-se nesse princípio.
<i>Respeito às formalidades, controles e supervisão independentes</i>	Conscientização de que a informalidade é um inimigo da boa governança e de que controle e supervisão independentes são elementos essenciais. É necessário desenhar os processos e estabelecer as regras a serem cumpridas antes, durante e depois das reuniões dos órgãos de governança. Entre os controles contidos neste princípio, destacam-se os relacionados à gestão formal dos riscos do negócio, o <i>compliance</i> as auditorias. Essas áreas e seus responsáveis devem contar com toda a independência e os recursos humanos, financeiros e tecnológicos necessários.
	Necessidade de que os membros da cúpula organizacional notadamente

<b><i>Tom e comportamento ético das lideranças</i></b>	conselheiros e diretores, comportem-se com integridade apliquem elevados padrões e de conduta em suas decisões, liderando pelo exemplo. É preciso promover incessantemente os valores da organização por meio de ações de aculturação e atitudes concretas, como a priorização da ética na seleção dos administradores.
<b><i>Cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização</i></b>	Criação de um contexto social que fomente a cooperação entre os colaboradores e os executivos, evitando competição excessiva e rivalidades internas que releguem o interesse coletivo comum a um segundo plano. É necessária a conscientização de que o interesse da empresa deve prevalecer em todas as situações, mesmo quando houver conflito com os interesses pessoais dos indivíduos ou dos acionistas que os elegeram.
<b><i>Equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas</i></b>	Observância da igualdade de direitos de todos os acionistas e facilitação do exercício efetivo desses direitos. A empresa precisa estabelecer uma boa comunicação com seus acionistas de maneira proativa, incentivando e facilitando ao máximo sua participação nas assembleias. O tratamento com os acionistas deve ser imparcial, evitando benefícios particulares decorrentes de informações privilegiadas.
<b><i>Diversidade interna, tratamento justo dos stakeholders e ausência de políticas discriminatórias</i></b>	Criação de políticas concretas para ampliar a diversidade (de gênero, etnia, formações acadêmicas, idade, cultural etc.) de pensamento nos órgãos de governança, bem como para evitar preconceitos e punir quaisquer atitudes discriminatórias para com seus stakeholders. É preciso definir e monitorar parâmetros concretos em relação a esses temas.

Fonte: Extraído e adaptado de Silveira, 2015, [n.p.].

Considerando a aplicação de tais princípios nas cooperativas, é possível criar um ambiente onde gestores e colaboradores possam se relacionar com maior entrosamento, o que por conseguinte implica no alcance do resultado final almejado, como explana Silveira (2015).

A adoção de princípios de governança, associada a uma liderança efetiva e íntegra no topo das organizações, é o elemento mais importante de um bom modelo de governança. Isso molda a cultura das empresas e, em última instância, seu desempenho. Como resultado, é a adesão ao “espírito” desses princípios – mesmo que por meio de diferentes práticas ajustadas às peculiaridades de cada organização – que agrega valor às companhias e cria um ambiente empresarial mais sadio, com efeitos positivos para a atração de investimentos e o desenvolvimento econômico do país. (SILVEIRA, 2015, [n.p.]).

De forma específica, nas cooperativas de crédito os cooperados gozam de certas vantagens ao mesmo tempo em que contribuem significativamente para a manutenção das atividades da cooperativa que compõem, sempre tendo em vista o fato de que estas últimas existem para atender as suas necessidades. Também é compreendido pelos cooperados que sua vantagem se dá pelo acesso direto ao crédito, sem intermediários, o que por si só, configura uma vantagem frente as instituições tradicionais (MEINEN; PORT, 2016). Outro ponto interessante é o aporte financeiro oferecido pelo Governo, por meio de práticas tributárias diferenciadas aqueles que usufruem das cooperativas (CARVALHO, 2011).

As cooperativas possuem uma missão social; no meio em que atuam, fortalecem o fraco, integram pessoas e geram renda, pois em sua doutrina o objetivo principal

visa à correção das distorções, mediante as desigualdades do meio econômico e social. Os princípios que norteiam todas as ações cooperativas, quando observados, facilitam significativamente a disseminação do bem e do interesse comum (CARVALHO, 2011, p. 37).

Do ponto de vista jurídico, a Confederação Nacional do Comércio nos fornece a seguinte definição sobre as cooperativas de crédito:

As Cooperativas de Crédito, como as sociedades cooperativas em geral, são instituições financeiras, sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeitas à falência, constituídas com o intuito de propiciar créditos e prestar serviços a seus associados. (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2003, [n.p.]).

No que tange ao seu funcionamento, as cooperativas de crédito assumem a forma de sociedade autônoma, que congregam microempreendedores, de modo que estes possam ter acesso à crédito e demais serviços financeiros com melhores condições, em comparação às demais instituições financeiras como bancos públicos e privados.

Sobre a estruturação do sistema cooperativo, encontramos para esta uma forma piramidal, onde a base é constituída pelas cooperativas singulares, a intermediação é realizada pelas cooperativas centrais, e, no topo, encontram-se as confederações de cooperativas. Vejamos a imagem a seguir.

Organograma 01: Sistema cooperativo.



Fonte: Pesquisa Bibliográfica. Elaboração própria.

Para uma melhor compreensão sobre o que seriam as cooperativas singulares, centrais e as confederações, vejamos o que diz Pinheiro (2008):

As sociedades cooperativas são classificadas como: cooperativas singulares, ou de 1º grau, quando destinadas a prestar serviços diretamente aos associados; cooperativas centrais e federações de cooperativas, ou de 2º grau, aquelas constituídas por cooperativas singulares e que objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços; e confederações de cooperativas, ou de 3º grau, as constituídas por centrais e federações de cooperativas e que têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais ou federações (PINHEIRO, 2008, p. 7).

No que tange as muitas similaridades e divergências observadas entre as cooperativas de crédito e as instituições bancárias tradicionais, faz-se relevante alguns apontamentos sobre essas organizações, como vemos na tabela 04 a seguir.

Tabela 04: Diferenças entre bancos e instituições financeiras cooperativas.

<b>Bancos</b>	<b>Instituições financeiras cooperativas</b>
<b>a)</b> São sociedades de capital	a) São sociedades de pessoas
<b>b)</b> O poder é exercido na proporção do número de ações	b) O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto)
<b>c)</b> As deliberações são concentradas	c) As decisões são partilhadas entre muitos
<b>d)</b> Os administradores são terceiros (homens do mercado)	d) Os administradores-líderes são do meio (associados)
<b>e)</b> O usuário das operações é mero cliente	e) O usuário é o próprio dono (cooperado)
<b>f)</b> O usuário não exerce qualquer influência na definição dos produtos e na sua precificação	f) Toda a política operacional é decidida pelos usuários/donos (associados)
<b>g)</b> Podem tratar distintamente cada usuário	g) Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art. 37 da Lei nº 5.764/71)
<b>h)</b> Preferem o público de maior renda e as maiores corporações	h) Não discriminam, servindo a todos os públicos
<b>i)</b> Priorizam os grandes centros (embora não tenham limitação geográfica)	i) Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas
<b>j)</b> Tem propósitos mercantilistas	j) A atividade mercantil não é cogitada (art. 79, parágrafo único, da Lei nº 5.764/71)
<b>k)</b> A remuneração das operações e dos serviços não têm parâmetro/limite	k) O preço das operações e dos serviços tem como referência os custos e como parâmetro as necessidades de reinvestimento
<b>l)</b> Atendem em massa, priorizando, ademais, o autosserviço	l) O relacionamento é personalizado/individual, com o apoio da informática
<b>m)</b> Não têm vínculo com a comunidade e o público-alvo	m) Estão comprometidas com as comunidades e os usuários
<b>n)</b> Avançam pela competição	n) Desenvolvem-se pela cooperação
<b>o)</b> Visam ao lucro por excelência	o) O lucro está fora do seu objeto, seja pela sua natureza, seja pela determinação legal (art. 3º da Lei nº 5.764/71)
<b>p)</b> O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes)	p) O excedente/sobras é distribuído entre todos (usuários), na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos

	cooperados e aumentando a remuneração de seus investimentos
q) No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas	q) São reguladas pela Lei Cooperativista e por legislação própria (Especialmente pela Lei Complementar 130/2009)

Fonte: Extraído de Meinen e Port, 2016, [n.p.].

Do ponto de vista do usuário, é fato que as cooperativas são de longe mais viáveis, principalmente quanto a possibilidade de exigência e preocupação sobre o capital por ele investidos, o que não acontece em um banco comum. Em um banco, por maior capacidade de aporte financeiro que o usuário disponha, o mesmo sempre será considerado, e por isso mesmo tratado, como cliente. Já em uma cooperativa, o cooperado é, junto com os demais, um sócio proprietário na organização, com poderes para decidir e exigir sobre o seu capital (MEINEN; PORT, 2016). Para tanto, cabe ressaltar que, sendo uma organização gerida democraticamente, faz-se importante a participação ativa dos membros cooperados, principalmente no sentido de eleger aqueles que os representem de fato, por meio do comparecimento às assembleias e demais eventos que impliquem o engajamento do individual e do coletivo (MEINEN; PORT, 2016).

Em meio à tudo, é que explicita-se a importância do modelo de gestão comprometido com o pensamento cooperativista. A grande problemática por trás disso tudo é como o gestor ou gerente poderá desenvolver um modelo de gestão que se alinhe a necessidade da organização como um todo. De fato, há que se considerar diversos pontos, os quais foram percorridos aqui. O que não se pode, contudo, é manter modelos de gestão baseados em crenças antigas que hoje não cabem mais sequer nas organizações tradicionais, menos ainda nas cooperativistas.

## **4. AS SIMILITUDES E DIFERENÇAS NOS MODELOS DE GESTÃO EM DUAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Buscando atender ao objetivo proposto neste estudo, que é a identificação ou não de similaridades nos modelos de gestão em cooperativas de crédito, realizou-se uma pesquisa de campo em duas cooperativas do ramo creditício do Recôncavo Baiano. A primeira entrevista deu-se em um Ponto de Atendimento na cidade de Cruz das Almas, a qual denominaremos de Cooperativa A. Já a segunda entrevista foi realizada em uma Cooperativa na cidade de Governador Mangabeira, a qual denominaremos de Cooperativa B.

A escolha dessas instituições financeiras para comporem a pesquisa empírica deste estudo deu-se pela relevância que estas têm no desenvolvimento socioeconômico dos municípios que estão inseridas. Além disso, as cooperativas são acessíveis porque há uma parceria de colaboração com a Universidade e se localizam no território de residência da pesquisadora.

### **4.1 Contextualização da Cooperativa de Crédito A**

A Cooperativa A é um Ponto de Atendimento, doravante PA, que é ligado a uma cooperativa singular com matriz com Gandu, e essa matriz está ligada a 8 PAs, a de Cruz das Almas é uma delas. Tal matriz está ligada a cooperativa central que é na cidade de Salvador–Bahia. A gerência é exercida por uma pessoa jovem, do sexo masculino, que possui 22 anos de idade, tem 3 anos como sócio e um pouco mais de 7 meses como gerente.

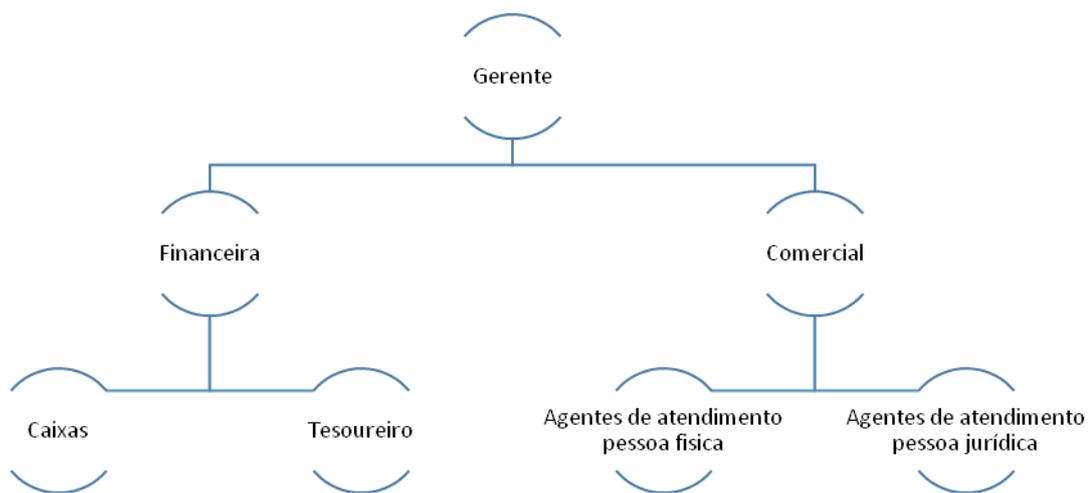
A respeito de seu cargo, o gestor relatou que possui uma única experiência anterior a este trabalho, a qual deu-se em um escritório de contabilidade. Atualmente é contratado e, por esse motivo, não compõe a diretoria da cooperativa, que possui dois diretores eleitos pelo conselho de administração.

A respeito da criação do PA, o entrevistado discorre que se deu pelo fato que a cidade de Cruz das Almas estava contida no plano de expansão, mas, especificamente, veio para a cidade por meio do apelo de uma cooperativa de trabalho e que, basicamente, foi um investimento do Conselho em parceria com a Diretoria.

Segundo o gerente no PA não há na gestão outras pessoas que compartilhem funções e, como gestor, responde à diretoria que fica na singular em Gandu. No tocante ao organograma, o gestor especificou que no PA tem o gerente e, abaixo do gerente, tem outros cargos que

envolve a parte comercial e financeira. A parte comercial do PA local é composta pelos agentes de atendimento que realizam o atendimento das pessoas físicas, jurídicas, comercial e operacional. Já a parte financeira, é composta pelos caixas e pelo tesoureiro da agência, estando todos ligados ao gerente. A gerência geral e o gerenciamento do PA é feita, pelo entrevistado. O PA possui 8 funcionários e 1.200 associados. Abaixo, segue o organograma do PA.

Figura 01: Organização interna da cooperativa A.



Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo (2018)

Em uma rápida análise ao organograma da cooperativa é possível notar que há uma divisão de setores e, por conseguinte, tarefas. Há um equilíbrio direto entre as funções comercial e financeira, realizadas por colaboradores em diversos graus de responsabilidade, mas que sempre se reportam ao gerente. Este tipo de organização é um bom exemplo do que foi dito por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) no que tange à não existência de fórmulas a serem adotadas pelos gestores no novo contexto organizacional. Ainda, nota-se que ocorre uma liderança autocrática, conforme o postulado de Chiavenato (2005), pois conforme será visto no decorrer deste estudo, os colaboradores não tem liberdade de escolha acerca da divisão e programação dos trabalhos. Esse ponto não pode ser analisado enquanto positivo ou negativo, ao menos por agora, pois não houve análise a outros pontos relevantes da gestão, visto que, segundo Silveira (2015), as organizações são estruturadas em se tratando de poder e

direcionamento, variando desde configurações autocráticas até ambientes democráticos. Isso será exposto mais à frente.

#### **4.2 Contextualização da Cooperativa de crédito B**

A respeito dos motivos que levaram à criação da Cooperativa, o entrevistado não soube responder. Segundo ele, a cooperativa é natural da cidade de Itatim e já está a 14 anos na cidade de Governador Mangabeira.

A Cooperativa B possui 6 (seis) funcionários e 4.200 associados. É uma Singular, filiada a uma Central em Serrinha que possui um total de 8 cooperativas associadas localizadas nos estados da Bahia, Alagoas e Sergipe. Tem a Cresol, que é a confederação, sediada em Francisco Beltrão - Santa Catarina. A Presidência é exercida por uma pessoa do sexo masculino, que possui 34 anos de idade, está há 8 anos como sócio e foi eleito há 3 meses como Diretor Presidente. Vale ressaltar que antes de exercer a atual função, já ocupava o cargo de gerente da cooperativa.

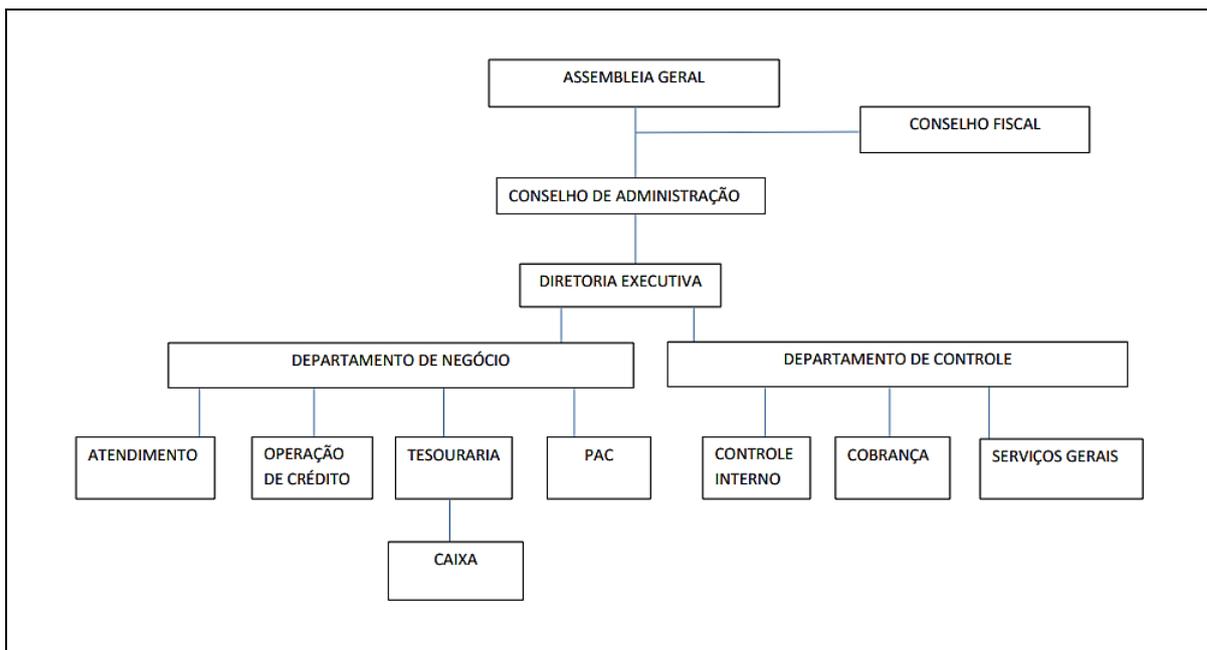
A respeito do cargo ocupado, o gerente relatou que tem formação em Técnico em Agropecuária, trabalhou na Ermor Tabarama, exerceu a função como Técnico em Agropecuária na cooperativa de Tucano, é graduado em Ciências Contábeis. Exerceu a função de contador na Cooperativa Central e também atuou como auditor fiscal, realizando auditoria interna nas Singulares.

Quanto à gestão, informa que a função de gerente está no momento dividida entre diretoria executiva e Controle Interno, uma vez que a eleição da nova diretoria em Assembleia aconteceu recentemente, em abril do presente ano. Ainda estão se reestruturando, delegando algumas funções, observando comportamentos para ver se no quadro existe pessoas que seriam adequadas para o cargo de gerente ou se terão que fazer uma seleção externa. Existe um funcionário que exerce a função de Controle Interno e está executando algumas funções de gerente, como: controle de cheques e liberações, negociação com cooperados, fechamento de diário de rotinas, negociação e busca de parcerias, dentre outras, No entanto, o diretor-presidente afirma não ter a figura do gerente. Esse funcionário está em observação e a diretoria está decidindo se o trazem para a gerência ou contratam outra pessoa. Segundo o entrevistado, a autonomia do então funcionário é limitada, pois não convém deixar muitas

alçadas, uma vez que não é efetivo na função de gerência. Dependendo da situação, há que se consultar o Diretor ou Co-Gestor<sup>5</sup>

No tocante ao organograma, elaborado a partir do documento disponibilizado pelo entrevistado, apresenta a seguinte configuração:

Figura 02: Estrutura organizacional da cooperativa B.



Fonte: Documento fornecido pelo diretor-presidente da cooperativa.

A partir do organograma da cooperativa B tem-se um quadro mais amplo das atribuições na cooperativa. Em um comparativo com a cooperativa A, pareceria, à primeira vista, que esta seria mais organizada estruturalmente. De fato, é o que se nota. Porém, há que se considerar que a cooperativa passa por um processo de intervenção, o que poderia ter resultado na atual estrutura organizacional. Cabe aqui o dito por Carvalho (2011), no que considera que as cooperativas tem liberdade para adotar medidas de gestão que julgue convenientes de modo a evitar o encerramento de suas atividades.

<sup>5</sup> No contexto da cooperativa B, o Co-Gestor teria o papel de um interventor direto, atuando em nome da cooperativa Central. Tal intervenção foi necessária devido à números insatisfatórios apresentados pela cooperativa, o que preocupou o BACEM e forçou um acompanhamento da cooperativa B pela cooperativa Central, no que, não havendo resultados positivos, decidiu-se por uma co-gestão, que é realizada atualmente por um funcionário da cooperativa Central. Daí entende-se a co-gestão como um intervenção direta feita pela cooperativa Central.

### 4.3 Análise das práticas de gestão das cooperativas A e B

As cooperativas estudadas demonstram concepções muito díspares quando se refere à composição da função gestora. Na cooperativa A, o gestor é jovem, tem apenas 22 anos. Ele foi alçado ao cargo em pouco tempo, tendo adentrado na organização como estagiário, durante 8 meses, para posteriormente ser contratado como agente de crédito, decorrido 1 ano, assumiu como gerente.

Já na cooperativa B, o gestor com 34 anos, possui uma vasta experiência em cooperativas, inclusive já atuou como Auditor nas Singulares, seria considerado mais “experimentado” e, por isso mesmo, mais apto para o cargo depois de atuar 7 anos na instituição. Apesar da diferença no perfil etário dos gerentes, há similaridades no fato de ambos os gestores possuírem formações específicas para o cargo que ocupam. O da cooperativa A possui formação na área contábil, enquanto que o da cooperativa B possui formação nas áreas de agropecuária e contabilidade. Ressalte-se que na cooperativa B está a ocorrer um experimento a respeito da gerência com um funcionário que desempenha algumas funções gerenciais, como explica o diretor-presidente:

*[...] o funcionário I., que é controle interno está executando algumas funções de gerente, ele intermedia também com a Contabilidade e com a Central e Confederação) mas não tem a figura do gerente. Estão observando se o trazem para a gerência ou contratam outra pessoa, um experimento, quanto a autonomia limitada, pois não convém deixar muitas alçadas (A.L., diretor-presidente da cooperativa, associado há 8 anos).*

Este posicionamento das cooperativas está embasado pelo dito por Carvalho (2011) acerca da autonomia das cooperativas em assumir determinadas estratégias de gestão, visando melhores resultados para a organização como um todo.

A respeito dos processos de seleção para compor o quadro de funcionários, em ambas as cooperativas, observou-se como critério a formação superior em áreas de interesse das organizações. Tanto a cooperativa A quanto a cooperativa B exigem formação superior em áreas como Contabilidade, Administração e Gestão de Cooperativas. Apenas a cooperativa B oferece mais um adendo sobre isso, que é a formação em Tecnologia Agrícola. Enquadrando-se em tal perfil, os candidatos realizam uma prova, podendo adentrar como estagiários e, posteriormente, sendo observada nestes a presença de habilidades específicas, podem ser efetivados. Isso pode ser confirmado nas falas dos colaboradores das cooperativas:

*Experiência, ensino superior e passar na prova interna. (J., atendente na cooperativa A, associada há 4 anos)*

*Na seleção que participei e fui selecionada houveram 3 etapas, a primeira foi o envio do currículo, a segunda uma prova e a terceira uma entrevista. Acredito que minha experiência na área de finanças contribuiu bastante. (A., estagiária na cooperativa B, associada há 5 meses).*

Um dos pontos percorridos neste estudo, além da importância da autonomia das cooperativas em determinar suas práticas de gestão e adaptá-las ao contexto em que atuam, destaca-se o processo de seleção dos colaboradores. Observou-se pelas falas das colaboradoras que tais organizações se pautam nas estratégias de seleção apontadas por River (2009), a saber a avaliação de currículo (formação acadêmica e experiência profissional), entrevistas e provas de conhecimentos gerais e específicos. Ainda, fazem uso da chamada avaliação de desempenho, como forma de identificar habilidades nos já contratados para que estes sejam alocados em funções mais específicas e condizentes ao seus perfis, como explica o gestor da cooperativa B:

*Normalmente tem os editais que a gente publica no site da Central, e também via boca a boca, cartazes. Aí fazemos a triagem e as pessoas que se enquadram no perfil pretendido, os selecionados, fazem uma prova e, dependendo da função, a gente observa qualidades específicas. Um estagiário, por exemplo, que é volante, pode atuar no atendimento e no caixa também, se necessário. Também têm pessoas que são convidadas como estagiários e, quando observamos que tem o perfil, são efetivados. (A.L., diretor-presidente na cooperativa B, associado há 8 anos).*

Paralelo a isso, é possível perceber divergências também quanto a alocação dos colaboradores. Anteriormente, na fala do gestor da cooperativa B, percebe-se uma busca por colaboradores que possam desempenhar diversas funções, sendo “volante” na organização. Este não é um caso isolado, pois, também em fala anterior, é percebido que ocorre uma certa “experimentação” sobre os colaboradores, a despeito do “gerente” da cooperativa. Em contraposição, na cooperativa A, os funcionários são selecionados com base em suas habilidades para exercer funções específicas. Isso não significa que não possam desempenhar outras tarefas no futuro, apenas que não o fazem em paralelo.

Concomitantemente, é inegável que ambas as cooperativas investem em capacitação. De acordo com o diretor-presidente da cooperativa B, são realizadas periodicamente atividades formativas e de reciclagem, a exemplo de quando há o lançamento de um novo produto na área de atendimento. Sobre esses treinamentos, os colaboradores podem sentir a

sua importância no que tange aos objetivos da cooperativa, dada a frequência com que ocorrem. Perguntados se participavam desses treinamentos e com que frequência ocorrem, os colaboradores foram unânimes em suas respostas.

*Sim, até o momento sim. Em média dois a cada trimestre. (L., estagiário/agente de crédito na cooperativa B, associado há 7 meses sobre sua participação em treinamentos).*

*Sim, uma média de dois por mês. Não participo de todos, pois as formações geralmente possuem características próprias do cargo. (K., escriturária na cooperativa B, associada há 3 anos).*

O mesmo ocorre na cooperativa A, mas com um adendo: além dos treinamentos e palestras frequentes, a cooperativa disponibiliza através de seu sistema online cursos e materiais específicos para os colaboradores, que podem ser acessados a qualquer hora e de qualquer lugar.

*Os treinamentos eles ocorrem. Treinamento presencial pelo menos a cada 3 meses, e voltado ao Sicoob universidade. Sempre tem um programa mensal de treinamentos, por exemplo, treinamento de nível gerencial 1, nível 2, nível 3. Aí, tem treinamento de controle de fraudes, são vários treinamentos que são feitos mensalmente. [...] Os gestores do Sicoob hoje são todos funcionários que, assim como eu, chegaram na cooperativa e se tornaram gestores. Hoje nós temos o Sicoob universidade, que é uma plataforma em termos de Sicoob, que tem cursos. São todos feitos online, essa é a ferramenta principal de aprendizagem do Sicoob. Além disso tem treinamentos que são feitos tanto pela Central Bahia quanto pela matriz, tanto de gestores quanto de funcionários. (M.B., gerente na cooperativa A, associado há 3 anos).*

Salienta-se que os treinamentos são iniciados ainda durante o período de estágio dos colaboradores, o que de certa forma contribui para que este possa se integrar nos objetivos da cooperativa, como é o caso de uma estagiária da cooperativa B.

*[...] quando entrei na cooperativa, eu participei de 4 dias de treinamentos na central da cooperativa localizada em Serrinha. Participei de outros treinamentos na própria cooperativa sobre alguns produtos oferecidos. A frequência dessas atividades depende da necessidade que surge. Participei de todos que estavam disponíveis para estagiários/colaborador. (A., estagiária da cooperativa B, associada há 5 meses).*

A despeito da organização interna das cooperativas, observou-se divergência na quantidade e objetivos dos setores, ainda que no caso A, seja um PA. De acordo com o

organograma apresentado na figura 02, fornecida pelo gestor da cooperativa B, há na verdade uma maior estratificação dos setores, ao menos em números. Contudo, quando arguidos sobre isso, os colaboradores os resumem em: Cobrança, Operacional, Educação, Finanças e Seguro.

Por sua vez, o gestor da cooperativa A foi mais sucinto sobre a organização interna. Ele apresentou dois grandes blocos, comercial e financeiro, responsáveis pelo atendimento ao público (pessoa física e jurídica) e, o outro, pelo repasse e demais trâmites documentais à administração (gerência), respectivamente. Ambos setores estão subordinados ao gerente.

A respeito das Assembleias Gerais, as cooperativas apresentam muitas divergências, principalmente à forma como tais ocorrem e no concerne ao entendimento dos cooperados sobre seu objetivo. Na cooperativa A, por exemplo, adotou-se o sistema de delegados, os quais são eleitos anteriormente em uma Assembleia Geral Extraordinária -AGE, como uma forma de agregar os cooperados, o que facilita e maximiza a participação destes na Assembleia Geral Ordinária - AGO. Segundo ele:

*Hoje a gente tem uma participação mais ativa porque a AGO acontece uma vez no ano, só que antes disso a gente está tendo AGE (Assembleia Geral Extraordinária) e a gente dividiu da seguinte forma: Cada P.A, ele está tendo representatividade através de delegados, então ocorre ao longo do ano assembleias locais, como por exemplo em Cruz das Almas, no ano passado Cruz das Almas elegeu os delegados que vão representar a agência da gente na AGO. Então, por exemplo, a gente reúne todos os associados de Cruz das Almas, como nas outras agências, também se reúnem, apresentam os planos ou reivindicações, o quê que eles sugerem e os delegados levam para a AGO. Então, nesse sentido, hoje está tendo uma participação maior dos cooperados, tanto na localidade, como através dos delegados na AGO. (M.B., gerente na cooperativa A, associado há 3 anos).*

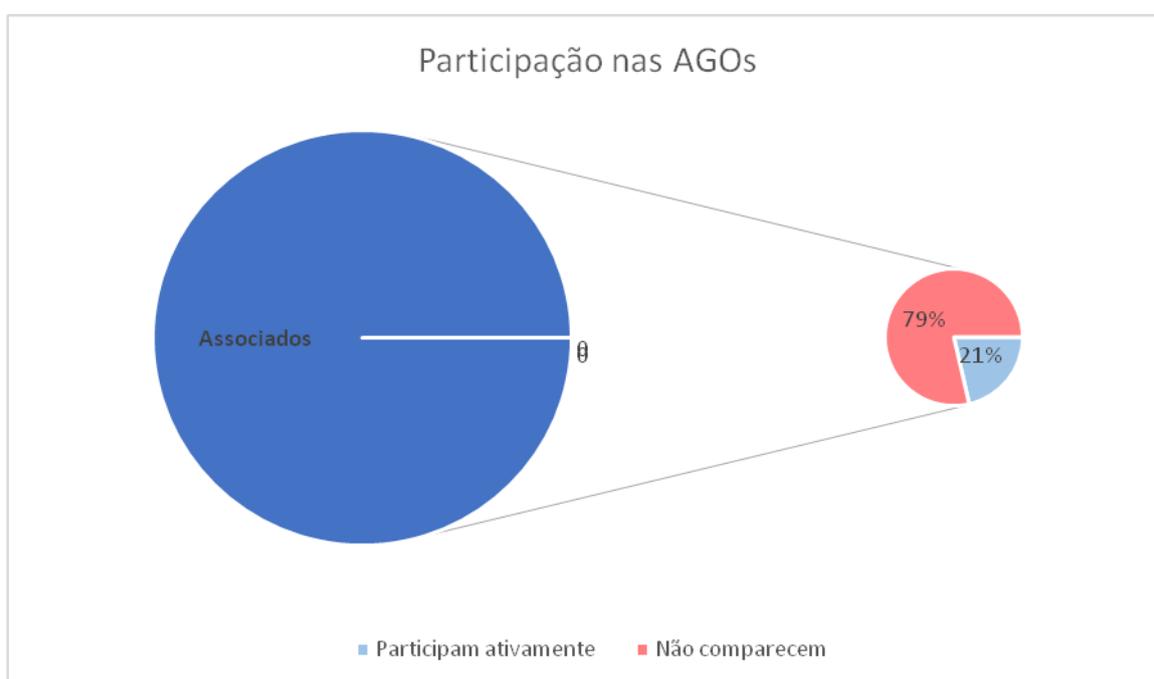
Esses delegados, segundo o gestor da cooperativa A, são cooperados residentes na cidade de Cruz das Almas. É possível avaliar que os cooperados têm um bom entendimento sobre o objetivo da AGO, na percepção do gestor, pois:

*Na AGO do Sicoob, o primeiro passo são apresentados os resultados do ano, então lá na AGO vai dizer por exemplo: o Sicoob arrecadou X e teve X de sobras. Lá é onde são tomadas as decisões, então eles vão dizer, ah, dessas sobras X vai ser pra pessoa que depositou dinheiro na cooperativa; X vai ser pra quem deixou dinheiro à vista lá sem movimentar; e Y vai ser pra quem tomou dinheiro. Então essas decisões pontuais são feitas na AGO após todos os cooperados da cidade terem dado suas opiniões, feito sua proposta na AGE da cidade. (M.B., gerente na cooperativa A, associado há 3 anos).*

O depoimento do gerente da cooperativa A, permite supor que há um engajamento dos cooperados nos processos decisórios, o que condiz com o postulado por Carvalho (2011). O autor considera ser de extrema importância a participação dos cooperados para a manutenção da gestão democrática da cooperativa por aqueles que a compõe. Vale ressaltar que o gestor da cooperativa A não nos forneceu números. A razão inversa é constatada na cooperativa B.

A despeito do alto número de cooperados, a cooperativa B possui baixíssimo engajamento destes nas AGOs, como demonstrado no gráfico a seguir.

Gráfico 01. Participação dos Sócios na Cooperativa B.



Fonte: Elaboração própria a partir de pesquisa de campo

É possível observar que num universo de 4.200 associados, apenas 1/3 está ativo na cooperativa, ou seja, 1.400 (33%) e que, dentre esses ativos, somente 300 (21%) comparecem as assembleias. O motivo para tal fenômeno é fornecido pelo próprio gestor da cooperativa. Segundo ele:

*[...] quando a gente fala de sócios, a gente tem um quadro alto de sócios, mas temos que pensar desses sócios quais são os ativos, quais os que participam dos eventos, pois a gente tem uma parcela também de sócios que foi da época de quando a cooperativa tava em Itatim, eles fazem parte ainda do nosso quadro de sócios, tem capital deles, mas são pessoas que estão desligadas há muito tempo, continuam como sócios, mas são sócios aparentemente inativos, até então não mais movimentam, não tem relações diretas com a cooperativa. Os associados que movimentam é em torno de 1/3 dos 4.200 e desses, é baixíssima a participação, mas normalmente as*

*que vão são interessadas, questionam perguntam, se inteiram. (A.L., diretor-presidente da cooperativa, associado há 8 anos).*

O gestor da cooperativa B explica que, mesmo havendo ampla divulgação, a participação em relação ao número de associados é relativamente baixa. Justifica essa falta de participação ao pouco engajamento dos associados. Ademais, poderia ser considerado também o fato de que a cooperativa é oriunda de outra localidade, dificultando uma maior proximidade dos cooperados com a organização. Tal constatação pode ser confirmada pelos informativo disponibilizado no portal eletrônico da cooperativa, conforme segue.

A Cooperativa de Crédito Rural do Vale do Paraguassu foi inaugurada em Itatim (Bahia) 2001. Após dois anos de mobilização social, surgiu com o intuito de oferecer um modelo de negócio que colabora para o desenvolvimento socioeconômico, tanto dos cooperados quanto das comunidades predominantemente rurais, desassistidas do sistema financeiro tradicional.

[...]

Em 2002, aconteceu o primeiro movimento para a fundação da Cooperativa de Crédito Rural do Recôncavo. A partir daí, foi apresentada uma proposta de adesão das cidades de Governador Mangabeira e Cabaceiras do Paraguaçu, que contavam também com grande mobilização social como MOC, ASCOOB Associação, Cediter, Sindicato dos Trabalhadores Rurais, Secretaria de Agricultura, Prefeitura de Governador Mangabeira e Cabaceira do Paraguaçu.

[...]

A instalação do Ponto de Atendimento Cooperativo (PAC) em Governador Mangabeira veio em 28 de março de 2004, durante Assembleia Geral Ordinária realizada no município de Itatim. Em 2005, a cooperativa sai do sistema SICOOB e entra no sistema ASCOOB. No ano de 2006 a sede da cooperativa foi transferida para Governador Mangabeira e, em 2009, foi aberto o PAC de Cabaceiras do Paraguaçu. Seus objetivos principais se mantêm: prestar melhores serviços aos cooperados, promover inclusão financeira e ajudar no desenvolvimento de comunidades locais de forma sustentável. Hoje a ASCOOB Paraguassu atende aos municípios de Cruz das Almas, Sapeaçu, Itatim, Santa Terezinha, Elísio Medrado, Milagres, Iaçú, Amargosa, Castro Alves, Governador Mangabeira e Cabaceiras do Paraguaçu (PORTAL ASCOOB, 2018, [n.p.]

Esta falta de engajamento dos cooperados na cooperativa B não é sua exclusividade, pois, segundo Carvalho (2011), este é tradicionalmente um dos muitos problemas enfrentados pelo movimento desde seu surgimento, juntamente com a falta de capitalização e a vulnerabilidade financeira. Talvez resida nesse distanciamento dos associados da cooperativa um dos motivos para a intervenção ocorrida na presente cooperativa. De acordo com o atual gestor, a cooperativa enfrentava uma situação a qual não atendia aos parâmetros preceituados pelo BACEN. Nos seus termos:

*[...] a cooperativa estava com números que não eram satisfatórios principalmente aos olhos do BACEN, números que estavam deficitários, então foi instalada a co-gestão justamente pra poder enquadrá-los desses*

*números. Tivemos também outras situações adversas externas, que a administração que estava não estava atendendo o que era esperado de uma diretoria executiva, do conselho de administração está atuando. Quando há esse tipo de situação, quando não há esse nivelamento, esse retorno, a cooperativa como é acompanhada pela Central, automaticamente são feitas as ressalvas, é feito o processo de comunicação, e visto que não tá tendo nenhum tipo de resultado positivo, aí é feita a co-gestão, que na verdade é como se fosse uma interdição direta pela própria Central na cooperativa, tanto é que [...] é funcionário da Central e hoje é co-gestor aqui, então assim, é uma intervenção direta. A pessoa vem na cooperativa e executa toda parte de diretoria, tem um prazo estabelecido em contrato, é feita assembleia, existe todo um processo, o prazo é de um ano prorrogável por mais um ano, pois tem a questão dos indicadores, a média é verificar se a cooperativa consegue caminhar sozinha, se consegue manter os níveis desejados, a co-gestão continua ainda mesmo após um ano. (A.L., diretor-presidente na cooperativa B, associado há 8 anos).*

Contudo, paralelo a isso, é inegável que ambas as cooperativas experimentaram grandes avanços. A cooperativa B, a exemplo da intervenção sofrida, apresenta avanços qualitativos na avaliação do seu gestor, são elas: a redução da inadimplência e celeridade nas análises de operações de cessão de crédito. Também houve avanços quanto à abrangência da cooperativa, que estabeleceu parcerias e, assim, pode estender sua atuação em outras localidades antes não assistidas.

Na cooperativa A os avanços são percebidos de forma mais quantitativa. Segundo o seu gestor, o cooperativismo na região Nordeste ainda é incipiente. Contudo, isso pode ser visto como uma oportunidade, ao invés de um obstáculo, pois a cooperativa tem avançado a nível de sistema. Nas palavras dele:

*No setor de crédito, o Sicoob, ele foi uma das instituições financeiras que mais teve crescimento em 2018. Hoje o Sicoob tem cerca de quatro milhões de associados, há dois anos atrás a gente tava com três milhões aproximadamente, então tá ainda no processo de crescimento, a gente tem avançado, tem conquistado as maiores cidades, foi a cooperativa que mais teve pontos de atendimentos abertos. Os bancos estão fechando e as cooperativas estão abrindo agências. Então, por mais que esteja em fase de engatinhamento, o cooperativismo tem crescido bastante, feito boas parcerias, conquistado novos associados na cidade, tudo mais. (M.B., gerente na cooperativa A, associado há 3 anos).*

Esse crescimento de que trata o gestor da cooperativa A está pautado, segundo ele, nas ações tomadas pela cooperativa, com um engajamento maior nas atividades da comunidade, de modo que,

*por exemplo, são feitas ações solidárias e investimento na própria sociedade, na parte rural, na área de empresas. Então, a gente tem*

*assumido um comportamento e as estratégias que são voltadas a isso, de tá mais inserido e tá dando um apoio maior a sociedade. Então, linhas de créditos estão sendo criadas, as cooperativas tem aumentado sua área de atuação justamente pra captar esses novos clientes, novos associados. (M.B., gerente na cooperativa A, associado há 3 anos).*

No contexto de um mercado financeiro cada vez mais competitivo, a cooperativa lida com desafios e dificuldades que parecem duplicar quando observados no âmbito da economia solidária. Neste contexto, é possível observar similaridades nos casos analisados.

A respeito dos desafios, o mais relevante seria fazer com que os cooperados entendessem, de fato, a importância do cooperativismo e do engajamento para que a comunidade seja atraída, como apontado pelo gestor da cooperativa A.

*O principal desafio hoje ainda é fazer com que as pessoas entendam como o cooperativismo funciona. Hoje a gente ainda tem muito trabalho de, por exemplo, muitas pessoas hoje busca o cooperativismo não pela ideia do cooperativismo, da ajuda mútua, do conquistar o sonho juntos, ainda tão buscando o cooperativismo como o meio mais barato de fazer as coisas [...] (M.B., gerente na cooperativa A, associado há 3 anos).*

Já sobre as dificuldades, as cooperativas apresentam o sistema tributário e fiscal a que estão sujeitas como um grande limitador.

*[...] nós não somos um banco, mas somos tratados como se fosse, principalmente nas cobranças do Banco Central. A cooperativa é uma instituição pequena, mas é tratada como se fosse uma grande, todas as normas e recomendações o Banco Central impõe. E também o desafio diário, inadimplência, adversidades que se encontram no mercado quando se trabalha com dinheiro”. (A.L., diretor-presidente na cooperativa B, associado há 8 anos).*

No que foi discorrido sobre as dificuldades, tal, de fato, é verídico, visto que até bem pouco tempo as cooperativas de crédito tinham como vantagem a isenção do Imposto Sobre Operações Financeiras - IOF. Com o fim desta isenção, a cooperativa passa assemelhar-se por demais às instituições financeiras tradicionais no que tange à tributação, onde são utilizadas medidas iguais, o que desfavorece as cooperativas do ponto de vista do poder de capitalização se comparadas aos bancos. Ademais, esse é outro ponto a ser ressaltado, a relação das cooperativas com o Banco Central, o órgão regulador das instituições financeiras.

Na relação com o Banco Central, ambas as cooperativas concordam que há um rigor igual ou maior em comparação aos bancos no que tange as normas e regulamentações. Na

cooperativa B, o gestor atende aos requerimentos da autarquia, mas não critica seu rigor. Nisso, ele expressa haver certas dificuldades quando são solicitados documentos ou informações com prazos reduzidos. Aqui vê-se claramente que a ausência de um setor de controle de riscos, como ocorre na cooperativa A, que é citado pelo gestor da cooperativa no decorrer de sua entrevista, mas não situado no organograma, faz com que a cooperativa B enfrente dificuldades. Evidencia-se, portanto, um maior controle organizacional na cooperativa A quando comparada a cooperativa B. Corroborando com essa análise, a intervenção ocorrida na cooperativa B por parte da sua Central como já relatada anteriormente.

Outros aspectos importantes nas práticas de gestão referem-se ao público alvo e a forma de captá-lo. Ambas as cooperativas são de livre adesão, porém a maior parte do público da cooperativa B é de pessoas físicas, autônomos, com baixo poder aquisitivo. Contudo, o gestor da cooperativa salienta que buscam trabalhar com todos os segmentos.

*[...] atendemos públicos mais diversificados possíveis, pois a gente entende que cooperativa de crédito é como instituição financeira, então não é interessante trabalhar com um único segmento, a gente trabalha com todos os públicos, mas o foco maior é o pequeno, porque é quem normalmente fica marginalizado, pois não tem documento que comprove renda etc., aí a gente trabalha mais nessa linha. (A.L., diretor-presidente na cooperativa B, associado há 8 anos).*

Uma colaboradora da cooperativa B complementa a fala de seu gestor, afirmando ainda uma maior preferência por empreendedores rurais.

*Nossa meta são agricultores e micro empreendedores, mas não restringimos a filiação, somente à aqueles que ferem os princípios. (K., escriturária na cooperativa B, associada há 3 anos).*

A cooperativa, no entanto, não exclui sócios com maior capacidade de aporte creditício, como as organizações que participam de chamadas públicas, destacadas pelo gestor:

*[...] tem também as instituições parceiras, FETAF, FEME, UNICAFS, MOC, associações do Bahia Produtiva, várias instituições que são parceiras, quando recebem o recurso de algum projeto ou chamada pública eles aplicam na cooperativa, aportam recurso com a gente, até para o valor circular no mesmo ambiente solidário ali. Eles hoje são nossos maiores aplicadores, as instituições parceiras de fomento a economia solidária. (A.L., diretor-presidente na cooperativa B, associado há 8 anos).*

A cooperativa A, a exemplo da B, trabalha com todos os públicos, por ser de livre admissão. Mas difere da outra porque sua carteira de clientes é formada, em sua maioria, pelas pessoas jurídicas.

Pela diversidade dos públicos alvos, cabe salientar as formas de captação desses associados nas duas cooperativas. Na cooperativa A, por exemplo, ocorre uma cultura de boca a boca, onde o próprio associado é incentivado a trazer mais pessoas para a cooperativa, como explica o gestor da cooperativa A:

*Hoje, uma das principais formas de captação do cliente é através do próprio associado, então um que está movimentando no Sicoob, normalmente traz uma pessoa, traz um amigo, traz outros e a gente, por tá segmentado. Então, a própria cooperativa capta clientes, vai fazer visita, faz ligações, vai pra outras cidades fazer visita a empresário, marca reunião, reunião com associações rurais [...] (M.B., gerente na cooperativa A, associado há 3 anos).*

A cooperativa B tem um método de captação mais direto, como explica seu gestor:

*Pra captar associados pessoa física, a gente tem um trabalho com microcrédito, não só porque vende o nosso principal produto que é o crédito, mas também fala da importância de poupar, deixar recurso pra aplicação. Em eventos, a gente fala da importância de poupar, fala das taxas, é um meio de captar. (A.L., diretor-presidente na cooperativa B, associado há 8 anos).*

A respeito dos serviços prestados pelas cooperativas, há similaridades, pois em ambas ocorrem: crédito, modalidades de consórcios e seguros, talão de cheques, cartões de crédito, entre outros. A diferença se dá quanto aos meios utilizados para a ofertá-los. Na cooperativa A, a nível local, utiliza-se como estratégia a divulgação nas rádios e, em âmbito nacional, está sob responsabilidade da Central que se utiliza das mídias sociais e a televisão. Além disso, há um setor de marketing próprio do sistema Sicoob utilizado para esse fim. Já a cooperativa B, a divulgação é feita de forma mais simplificada, faz uso de carro de som para divulgar os serviços, apresenta os produtos nas reuniões do sindicato e a divulgação boca a boca.

Identificou-se uma similaridade quanto aos produtos ofertados em ambas cooperativas, havendo uma predominância do crédito. Assim, os gestores foram arguidos sobre como se dá a oferta desse crédito. A primeira divergência percebida no que concerne ao público que tem acesso a esse produto. Na cooperativa A, a oferta é apenas para os associados, enquanto que na cooperativa B, a oferta é para todos os públicos. Talvez, por isso, as formas de oferta sejam

tão dissonantes entre si. A cooperativa A oferta de maneira interna, já a cooperativa B utiliza de diversos meios para atrair interessados conforme depoimento do seu gestor:

*Por meio de publicidade, boca a boca pelos cooperados, panfletagem na feira, por exemplo, abordando as pessoas, pretendemos expandir essa abordagem em feiras livres de outras praças. A Confederação faz publicidade em televisão. A nível local fazemos divulgação em rádio. (A.L., diretor-presidente na cooperativa B, associado há 8 anos).*

Sobre os critérios de concessão do crédito, ambas as cooperativas utilizam os mesmos parâmetros de análise, como liquidez, veracidade documental, restrição em órgãos de proteção ao crédito, além do que, a depender dos montantes solicitados, são pedidas garantias. Todos esses critérios são utilizados, segundo eles, para que não haja prejuízo para o cooperado e para a cooperativa.

Quando perguntados sobre a estratégia de gestão, afirmaram que em ambas as cooperativas ocorrerem planejamento anual sobre a estratégia a ser adotada. Porém, na cooperativa A existe uma reavaliação da estratégia que pode ocorrer mensalmente, como explica o gestor da cooperativa:

*[...] uma vez no mês, em Gandu, todos os gerentes se reúnem com a diretoria, a gente reavalia o que foi feito e traça novas estratégias ou plano de contingência. (M.B., gerente na cooperativa A, associado há 3 anos).*

São observadas algumas divergências também quanto à motivação da estratégia de gestão nas cooperativas. Na cooperativa A, por exemplo, as estratégias são apresentadas com base em áreas predeterminadas (expansão de crédito, expansão territorial, aumento no número de depósitos etc.), um processo hierárquico, cima para baixo, pois são elaboradas pela diretoria e conselho de administração que as discute com os gerentes dos P.A., de modo a encontrarem meios de alcançar as metas definidas.

Na cooperativa B, a estratégia é pensada com base na identificação de áreas a serem melhoradas. O interessante sobre isso é que há um direcionamento já determinado a respeito daqueles que atuarão sobre cada demanda identificada, como explana o gestor:

*[...] a gente trabalha em cima daquilo ali, aí a gente responsabiliza cada pessoa que é direcionada pra aquela área pra tá trabalhando em cima, é um trabalho em conjunto, mas tenta direcionar cada um no seu cada qual, [...]. (A.L., diretor-presidente na cooperativa B, associado há 8 anos).*

Com isso, os gestores foram questionados se há ou não distinções entre suas práticas de gestão e as dos bancos. Na avaliação deles, há. O gestor da cooperativa A explica que por haver certa similaridade no que concerne aos serviços ofertados pelas cooperativas e pelos bancos, basicamente existe uma diferença na capacidade de capitalização das entidades, pois o banco é muito maior nesse sentido, em seus termos:

*[...] a maior diferença é a acumulação porque eles acumulam e o capital, o resultado, acaba indo para os grandes empresários e pra gente não, ele é rateado, normalmente na Assembleia entre os cooperados. (A.L., diretor-presidente na cooperativa B, associado há 8 anos).*

Por isso mesmo, segundo ele, tem-se todo um trabalho junto à base de colaboradores no sentido de orientar, principalmente na oferta de microcrédito, prática essa que na sua análise, não ocorre nos bancos tradicionais.

Ainda sobre tema, o gestor da cooperativa A tem uma reflexão mais aprofundada, salientando ser a principal distinção a forma como os resultados são repassados ao fim do exercício anual.

*[...] no final do ano são feitos os procedimentos contábeis e resta um resultado, as sobras, que na assembleia é determinado os percentuais. Então, digamos que tenha um milhão de resultados. Na AGO vai determinar os percentuais, os sócios vão dizer, desse um milhão que sobrou, por exemplo, 50% vai pra quem tomou empréstimo, 25% vai pra quem depositou na cooperativa, mais 25% pra quem adquiriu produtos por exemplo. Então, esse valor ele vai retornar, então o cara além de pagar uma taxa de juros menor, ele vai ter uma remuneração do seu capital, um retorno sobre o investimento dele. (M.B., gerente na cooperativa A, associado há 3 anos).*

Tanto as falas do gestor da cooperativa A, que enfatiza o retorno do investimento para o associado, quanto o gestor da cooperativa B, que salienta a importância do trabalho de orientação junto aos colaboradores que atenderão o público, evidenciam o fato de que, para um bom desenvolvimento da cooperativa, o relacionamento entre gestores e colaboradores deve ocorrer da melhor forma possível. Assim, fez-se interessante a investigação sobre a qualidade dessa relação. Acerca disso, o gestor da cooperativa A discorreu que a relação de trabalho é muito saudável, no que foi acordado por seus colaboradores. O gestor da cooperativa B ressalta a importância da empatia no relacionamento com os colaboradores.

*Com funcionários é interessante, pois sempre que tenho que chamar atenção, por exemplo, procuro me colocar no lugar deles, as vezes percebo*

*que fez algo errado, procuro saber o que aconteceu que gerou aquele erro, sempre na base do diálogo, essa atitude é com funcionários, estagiários e cooperados, sempre recebendo todo mundo, dialogando, sem nenhum problema. (A.L., diretor-presidente na cooperativa B, associado há 8 anos).*

Tal relacionamento pode ser confirmado nas falas de alguns de seus colaboradores:

*O ambiente de trabalho é estritamente profissional e de fácil convivência. (L., estagiário/agente de crédito na cooperativa B, associado há 7 meses).*

*O relacionamento é tranquilo, direto e objetivo. Não existe dificuldades em relação à comunicação. (I., agente de atendimento na cooperativa A, associada há 7 meses).*

Os depoimentos dos gestores demonstram a existência de um bom relacionamento entre os colaboradores, porém percebe-se uma subordinação às normas hierárquicas estabelecidas nas cooperativas. Exemplo disso foram os relatos dos colaboradores em situações cotidianas e internas às cooperativas, onde, em ambos os casos, os gestores responsáveis estão aptos a resolverem as mais diversas querelas. Na ausência destes, no caso da cooperativa A, não foi possível identificar uma pessoa ou setor específico, enquanto que na cooperativa B identificou-se uma pessoa que substitui o gestor, apresentada como responsável pela retaguarda operacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os argumentos apresentados neste estudo por meio do referencial teórico utilizado e, com base nos resultados obtidos com o estudo de campo, pode-se afirmar que há similaridades e divergências nas práticas de gestão das cooperativas de crédito investigadas. As principais similaridades observadas se referem as dificuldades e os desafios enfrentados. Constatou-se nas narrativas dos gestores que há uma incompreensão de muitos cooperados sobre o movimento cooperativista e pouca participação do quadro social. Além disso, destacaram competição com outras instituições financeiras de maior porte. Outro ponto de convergência refere-se à capacitação dos gestores e de seus colaboradores, assim como os processos de relacionamento com clientes e associados apresentados como aspectos primordiais no planejamento das duas cooperativas.

A gestão das organizações contempla, contudo, divergências no que tange aos aspectos organizacionais e administrativos, a despeito da cooperativa A ser mais organizada em algumas áreas do que a outra. Essa afirmação é corroborada com o processo de intervenção sofrida pela cooperativa B por parte de sua Central.

Com base nestes resultados, é possível afirmar que, não apenas as cooperativas investigadas possuem similaridades e suas práticas de gestão, como também evidenciam seguir padrões de gestão em determinados aspectos diverso do apregoado no cooperativismo, como o princípio da gestão democrática. Como não é objetivo deste estudo refletir sobre a identidade da cooperativa com os princípios filosóficos que regem o movimento, não foi possível aprofundar a questão, contudo, foi impossível não relatá-lo ao analisar as práticas dos entrevistados.

Por fim, a expansão do cooperativismo de crédito tem exigido um novo posicionamento das cooperativas. Há o grande desafio de uma gestão mais profissionalizada, mas, também, a participação do quadro social no seu planejamento e execução. Essas práticas devem ser incorporadas nos modelos organizacionais de qualquer ramo do cooperativismo. No caso das cooperativas de crédito, talvez, com muito mais cuidado, pois há uma linha muito tênue das ações dos seus gestores em comparação com as empreendidas pelos bancos. Espera-se, com este estudo, colaborar com o crescimento do cooperativismo, incentivando a reflexão acerca da gestão nas cooperativas de crédito e, conseqüentemente, motivar outros graduandos a terem como objeto as práticas de gestão em cooperativas nos mais diversos ramos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. *Estratégias de gestão: processos e funções do administrador*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRASIL. Banco Central do Brasil. *FAQ - Cooperativas de Crédito*. [site online]. 2018. Disponível em: < 0rn[https://www.bcb.gov.br/Pre/bc\\_atende/port/coop.asp](https://www.bcb.gov.br/Pre/bc_atende/port/coop.asp)>. Acesso em: 22/05/2018.

CARVALHO, Adriano Dias de. *O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global*. São Paulo: Baraúna, 2011.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO. *Manual das Cooperativas de Crédito*. Rio de Janeiro: CNC, 2003.

FERREIRA, Gabriel Murad Velloso; ARBAGE, Alessandro Porporatti. *Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas*. 1. Ed. Porto Alegre: Editora Buqui, 2016.

FIORINI, Carlos Gustavo; ZAMPAR, Antonio Carlos. *Cooperativismo e Empreendedorismo: o sucesso das cooperativas de crédito; o avanço de outros ramos cooperativistas; empreendedorismo e associativismo de resultados; a satisfação da economia familiar*. Carapicuíba: Pandorga Editora e Produtora, 2015. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=DYgoCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cooperativismo&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi4jsDW\\_JnbAhWFgpAKHU4OBW4Q6AEILjAB#v=onepage&q=cooperativismo&f=false](https://books.google.com.br/books?id=DYgoCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cooperativismo&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi4jsDW_JnbAhWFgpAKHU4OBW4Q6AEILjAB#v=onepage&q=cooperativismo&f=false). Acesso em: 18/05/2018.

FRANKE, Walmor. *Direito das Sociedades Cooperativas: direito cooperativo*. São Paulo: Saraiva, Editora da Universidade de São Paulo, 1978.

GUTIÉRREZ, Gustavo; AMES, Rolando; IGUINIZ, Javier; CHIPOCO, Carlos. *A Laborem Exercens e o Evangelho do Trabalho Humano*. São Paulo: Edições Loyola, 1989.

MEINEN, Ênio e PORT, Márcio. *Cooperativismo financeiro, percurso histórico, perspectivas e desafios: De cooperativa de crédito à principal instituição financeira do associado*. Siplísimo, 2016.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. *Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil*. 6ª ed. Brasília: BCB, 2008. Disponível em:<[https://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro\\_cooperativas\\_credito.pdf](https://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_cooperativas_credito.pdf)>. Acesso em: 17/08/2018.

PINHO, Diva Benevides. *O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária*. São Paulo: Saraiva, 2004.

RECH, D. *Cooperativas: uma alternativa de organização popular*. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SANTOS, Antônio J. Robalo. *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar, 2008.

SANHUDO, Nádia Fontoura. *Liderança em Enfermagem*. [Artigo]. Universidade Federal de Juiz de Fora: Juiz de Fora, 2015.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo*. Teoria e Prática. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2015.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WOOD JR, Thomaz. *Capitalismo Selvagem: crônicas da vida corporativa e do trabalho*. 1. ed. São Paulo: Edição do Autor, 2013.

## APÊNDICE I: Roteiro de Perguntas aos Cooperados/Funcionários

**Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.**

**Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas.**

**Natureza da atividade:** Coleta de dados por meio de aplicação de roteiro de perguntas.

**Título do trabalho final:** “Há singularidades na gestão das cooperativas de crédito? Uma análise das práticas de gestão de duas cooperativas de crédito”.

**Aluna/pesquisadora:** Cíntia dos Santos Carvalho.

**Professora orientadora:** Dr.<sup>a</sup> Eliene Gomes dos Anjos.

**Data da aplicação:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

### DA RELEVÂNCIA

De modo a elucidar os pontos referentes às práticas de gestão nas cooperativas do Recôncavo Baiano é que propõe-se o questionário a seguir. Você não será identificado(a) e suas respostas serão tratadas de modo a fornecer resultados, com fins exclusivamente acadêmicos, os quais constarão no trabalho anteriormente citado. Portanto, a veracidade de suas respostas é muito importante. Desde já agradeço a sua colaboração.

### ROTEIRO DE PERGUNTAS

- 1.1 Nome
- 1.2 Há quanto tempo é sócio?
- 1.3 Qual é seu cargo?
- 1.4 Compõe a Diretoria/ Conselho Administração?
- 1.5 Quais as experiências anteriores de trabalho?

**1. Pode descrever o organograma da cooperativa?**

**2. Quais setores existentes na cooperativa?**

**3. Quais critérios foram necessários para você ser selecionado?**

**4. Você já desempenhou outra função antes dessa dentro da cooperativa? Qual?**

**5. Há treinamento para os colaboradores? Qual a frequência? Você participa de**

<b>todos?</b>
<b>6. Você participou da AGO? De quantas você participou?</b>
<b>7. Qual seu entendimento sobre a AGO?</b>
<b>8. Tem um público principal para ser sócio?</b>
<b>9. Os sócios são em sua maioria pessoa física, jurídica ou agricultor?</b>
<b>10. Como você avalia o seu relacionamento com o Gerente e/ou Presidente e com os demais?</b>
<b>11. Quando surge algum problema a quem você se reporta?</b>
<b>12. Quando o Gerente e/ou Presidente não está e surge alguma anormalidade a quem você se reporta?</b>
<b>SEXO</b>
<input type="checkbox"/> <i>Masculino</i> <input type="checkbox"/> <i>Feminino</i>
<b>IDADE</b>
<input type="checkbox"/> Até 20 anos <input type="checkbox"/> Entre 21 e 25 anos <input type="checkbox"/> Entre 26 e 30 anos <input type="checkbox"/> Entre 31 e 35 anos <input type="checkbox"/> Entre 36 e 40 anos <input type="checkbox"/> Entre 41 e 45 anos <input type="checkbox"/> Entre 46 e 50 anos <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos
<b>FAIXA DE RENDA</b>
<input type="checkbox"/> 1 salário mínimo (R\$ 937,00) <input type="checkbox"/> Acima de 1 até 3 salários mínimos (R\$ 938,00 a R\$ 2.811,00) <input type="checkbox"/> Acima de 3 até 5 salários mínimos (R\$ 2.812,00 até R\$ 4.685,00) <input type="checkbox"/> Acima de 5 até 8 salários mínimos (R\$ 4.686,00 até R\$ 7.496,00) <input type="checkbox"/> Acima de 8 salários mínimos (a partir de R\$ 7.497,00)

## APÊNDICE II: Roteiro de Perguntas aos Gestores

**Universidade Federal do Recôncavo da Bahia.**

**Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas.**

**Natureza da atividade:** Coleta de dados por meio de entrevista.

**Título do trabalho final:** “Há singularidades na gestão das cooperativas de crédito? Uma análise das práticas de gestão de duas cooperativas de crédito”.

**Aluna/pesquisadora:** Cíntia dos Santos Carvalho.

**Professora orientadora:** Dr.<sup>a</sup> Eliene Gomes dos Anjos.

**Data da entrevista:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### 1. Identificação

1.1 Nome, sexo, idade

1.2 Há quanto tempo é sócio?

1.3 Qual é seu cargo?

1.4 Compõe a Diretoria/ Conselho Administração?

1.5 Há na gestão outras pessoas que compartilham funções?

1.6 Quais as experiências anteriores de trabalho

#### 2. Cooperativa:

1 Coop. Singular – compõe central – (Quais as Coop. Da Central) – Qual é a sua confederação? A

2 Esta cooperativa ou P.A. está ligado à Central ou a uma Coop. Singular? S

3 Motivos de criação da cooperativa de crédito (singular) ou o PA?

4 Como é o organograma?

5 Qual número de funcionários atualmente?

6 Quais são as exigências para selecionar o quadro de pessoal?

7 Como é processo de capacitação/formação p os gestores?

8 No último ano houve atividades formativas para os outros funcionários?

9 Na AGO, você participou? Se sim, quando foi realizada?

10 Como você avalia a participação dos sócios e o entendimento dos resultados alcançados?

11 Quais principais avanços na cooperativa?

12 Quais os principais desafios da cooperativa, na sua opinião?

13 Quais dificuldades?

14 Como é a relação com o Banco Central?

15 Como você avalia as normativas do Banco Central para o setor crédito?

16 Carteira: clientes consegue precisar quantos atualmente? Como são captados os clientes?

17 Quais principais serviços ofertados? Como são divulgados?

18 Tem um público principal para ser sócio?

19 Como você avalia seu relacionamento com os funcionários e com os demais?

20 Como é ofertado o crédito?

21 Como é realizado o planejamento estratégico?

22 Para você, existe distinções nas práticas de gestão da cooperativa de crédito em relação aos bancos comuns? Quais seriam as distinções?