

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

RIAN DE OLIVEIRA PEREIRA

**LIDERANÇA E PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA EM COOPERATIVAS: UMA
ANÁLISE DAS PRINCIPAIS INICIATIVAS TOMADAS NO BRASIL**

**VIÇOSA – MINAS GERAIS
2025**

RIAN DE OLIVEIRA PEREIRA

**LIDERANÇA E PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA EM COOPERATIVAS: UMA
ANÁLISE DAS PRINCIPAIS INICIATIVAS TOMADAS NO BRASIL**

Relatório final apresentado à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Cooperativismo.

Orientador: Gustavo Bastos Braga

Assinatura da(o) Estudante

Assinatura da(o) Orientadora(o)

**VIÇOSA –MINAS GERAIS
2025**

RESUMO

Este trabalho analisa as estratégias adotadas por cooperativas brasileiras, especialmente do ramo de crédito, voltadas à promoção da liderança e da participação democrática de seus membros. A pesquisa fundamenta-se em revisão bibliográfica e na análise documental de relatórios institucionais publicados por entidades representativas do cooperativismo, como a FNCC e a OCB, com ênfase nas iniciativas registradas ao longo de 2023. O estudo sistematiza ações relacionadas à formação de lideranças, uso de tecnologias digitais, inclusão de jovens e mulheres na governança e criação de comitês temáticos. Os resultados apontam que essas práticas contribuem para o fortalecimento da governança democrática nas cooperativas, embora desafios como o engajamento desigual dos membros e a necessidade de formação contínua ainda persistam. Conclui-se que o investimento em capacitação e inovação institucional é essencial para sustentar os princípios cooperativistas em contextos organizacionais cada vez mais complexos.

Palavras-chave: Cooperativas. Liderança. Gestão. Participação democrática.

ABSTRACT

This study analyzes the strategies adopted by Brazilian unions, particularly in the credit sector, to promote leadership and democratic participation among their members. The research is based on a literature review and document analysis of institutional reports published by representative entities such as FNCC and OCB, with a focus on initiatives implemented throughout 2023. The study organizes actions related to leadership training, use of digital technologies, inclusion of youth and women in governance, and the creation of thematic committees. The findings suggest that these practices contribute to strengthening democratic governance within cooperatives, although challenges such as unequal member engagement and the need for ongoing training remain. It is concluded that investing in capacity building and institutional innovation is essential to uphold cooperative principles in increasingly complex organizational contexts.

Keywords: Cooperatives. Leadership. Management. Democratic participation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 MATERIAL E MÉTODOS.....	9
3 FUNDAMENTOS SOBRE LIDERANÇA E PARTICIPAÇÃO	
DEMOCRÁTICA NO COOPERATIVISMO.....	11
3.1 Conceitos de Liderança no Contexto Cooperativista.....	11
3.2 A Participação Democrática nas Cooperativas.....	13
3.3 Desafios e Oportunidades na Governança Democrática.....	13
3.4 Expansão dos Conceitos e Práticas em Direção à Gestão Participativa	14
4 ANÁLISE DAS INICIATIVAS ADOTADAS POR COOPERATIVAS	
BRASILEIRAS EM 2023	16
4.1 Cooperativismo de crédito e estrutura de governança.....	16
4.2 Perfil e qualificação das lideranças	18
4.3 Tipos e práticas de participação democrática.....	20
4.4 Programas de formação e fortalecimento da governança	22
4.5 Cultura da aprendizagem e engajamento contínuo.....	24
4.6 Inovação e uso de tecnologias digitais.....	26
4.7 Quadro-síntese das iniciativas identificadas	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	30

1 INTRODUÇÃO

Esta monografia tem como foco a liderança e a participação democrática em cooperativas, compreendendo esses dois elementos como pilares fundamentais para o fortalecimento institucional, a coesão entre os membros e a sustentabilidade do modelo cooperativista. Em um cenário onde a competitividade e a eficiência são cada vez mais exigidas, as cooperativas se destacam por adotar uma lógica organizacional pautada na democracia interna, no protagonismo dos associados e na liderança compartilhada, alinhando-se com os princípios cooperativistas universais.

As cooperativas são associações ou organizações cujo objetivo é satisfazer as necessidades sociais, econômicas e culturais dos seus membros. Cada membro é dotado de direitos de voto iguais, independentemente do número de ações que possua, contudo, é preciso lembrar que existe uma variedade de estruturas jurídicas para cooperativas (OCB, 2024). Nesse sentido, a liderança assume um papel diferenciado, pois precisa ser exercida com base em valores como transparência, responsabilidade, equidade e incentivo à participação ativa dos associados.

Dentre os diferentes tipos de cooperativas, têm-se as de crédito que desempenham um papel significativo em muitas economias ao redor do mundo. Essas oferecem um conjunto de serviços, produtos e benefícios financeiros e contribuem para o desenvolvimento socioeconômico da população. Segundo Magri (2024), no Brasil, esse setor é o maior ramo do cooperativismo, as cooperativas de crédito se destacam por serem as únicas instituições financeiras operando em 594 municípios do território nacional.

No Brasil, as cooperativas têm ganhado crescente relevância, tanto no aspecto econômico quanto social. Com cerca de 20 milhões de cooperados e centenas de milhares de empregos diretos gerados, o cooperativismo brasileiro é um modelo consolidado que abrange diversos ramos, incluindo agropecuária, crédito, saúde, consumo, trabalho e habitação. Em especial, as cooperativas de crédito representam um segmento estratégico, presentes em mais de 5 mil municípios e exercendo papel crucial na inclusão financeira, no desenvolvimento local e na democratização do acesso ao crédito. Contudo, para que esse modelo se sustente, é necessário que haja efetiva participação dos membros e o fortalecimento de práticas de liderança condizentes com os princípios da cooperação.

A participação democrática em cooperativas vai além do voto formal em assembleias. Ela envolve o engajamento contínuo dos membros nas discussões, a transparência das decisões

e a construção coletiva dos rumos da cooperativa. Para tanto, é fundamental desenvolver lideranças comprometidas com esses valores e aptas a incentivar a participação qualificada, construindo espaços de escuta, debate e deliberação. No Brasil, o cooperativismo, em geral, contempla cerca de 18,9 milhões de pessoas e gera mais de 493 mil empregos. A relevância do assunto aqui proposto reside, dentre outros, na importância desse segmento na economia brasileira uma vez que mais de 10 milhões de pessoas fazem parte de cooperativas de crédito que possuem aproximadamente 68 mil trabalhando para as 909 cooperativas de crédito registradas no país (FNCC, 2023).

A escolha do tema se justifica pela atualidade e relevância das discussões em torno da governança participativa no cooperativismo brasileiro. O ano de 2023 foi marcado por diversas iniciativas voltadas à ampliação da participação dos cooperados e ao fortalecimento da liderança em várias cooperativas pelo país. Projetos de formação de lideranças, uso de tecnologias para ampliar a transparência e ações de incentivo à presença ativa dos associados nas decisões foram algumas das estratégias adotadas, refletindo o esforço das instituições em aprimorar sua gestão democrática.

Nesse sentido, surge a pergunta que norteia esta pesquisa: quais foram as principais iniciativas implementadas pelas cooperativas brasileiras no ano de 2023 para fortalecer a liderança e a participação democrática de seus membros?

O objetivo deste estudo é discutir, com base em revisão bibliográfica e documental, as principais iniciativas implementadas por cooperativas de crédito brasileiras em 2023 que se relacionam com o fortalecimento da liderança e da participação democrática dos seus membros. Especificamente, o trabalho busca apresentar os conceitos centrais de liderança e participação democrática no contexto cooperativista; descrever os mecanismos de governança participativa adotados pelas cooperativas, especialmente no ramo de crédito; reunir e sistematizar, com base em documentos institucionais recentes, exemplos de boas práticas relacionadas à promoção da liderança democrática; e refletir sobre os desafios e possibilidades de aprofundamento dessas práticas nas cooperativas brasileiras.

O presente trabalho está estruturado em dois capítulos principais. O primeiro capítulo apresenta a fundamentação teórica, abordando os conceitos centrais de liderança e participação democrática, além de discutir os princípios do cooperativismo e os marcos normativos que orientam a governança das cooperativas. Neste capítulo, também serão analisadas teorias sobre liderança participativa, empoderamento dos membros e governança inclusiva, compondo um referencial robusto para a análise posterior.

O segundo capítulo se dedica à análise das iniciativas práticas ocorridas em 2023 no cenário cooperativista brasileiro. Serão identificadas experiências relevantes em diferentes ramos do cooperativismo, com ênfase naquelas que buscaram fomentar a participação ativa dos cooperados e fortalecer lideranças internas. A análise se baseará em relatórios, publicações institucionais, dados da OCB e documentos produzidos pelas próprias cooperativas, buscando compreender como essas iniciativas têm contribuído para tornar as cooperativas mais democráticas, inclusivas e alinhadas com os princípios cooperativos.

Para atingir os objetivos propostos, o trabalho baseou-se em uma extensa revisão de livros e artigos acadêmicos. A pesquisa foi enriquecida por obras como "Gestão de Recursos Humanos" de Idalberto Chiavenato e "Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos" de John E. Jones. Adicionalmente, foram consultados artigos acadêmicos relevantes, como "A importância do treinamento em cooperativas de crédito" de Silva e Oliveira (2015) e "Desenvolvimento de habilidades em cooperativas: uma abordagem prática" de Costa et al. (2018).

Cada seção se apoiará nas referências citadas para garantir uma análise aprofundada e fundamentada. Ao final, a conclusão reunirá os principais achados e reflexões do estudo, destacando os caminhos possíveis para o avanço da liderança e da participação democrática nas cooperativas brasileiras.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, fundamentada em revisão bibliográfica e documental. A análise se baseou na leitura e sistematização de relatórios institucionais publicados por entidades representativas do cooperativismo de crédito brasileiro, em especial a Federação Nacional das Cooperativas de Crédito (FNCC) e a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), com foco nas iniciativas voltadas à promoção da liderança e da participação democrática em 2023. O referencial teórico foi utilizado para contextualizar os princípios da governança cooperativa, enquanto os documentos analisados serviram de base para a identificação de práticas recentes associadas a esse tema.

A etapa bibliográfica teve como objetivo compreender os fundamentos teóricos que orientam a atuação das cooperativas no campo da gestão de pessoas, da liderança participativa e da governança democrática. Para isso, foram selecionadas obras reconhecidas na área, como os estudos de Chiavenato (2009), que discorrem sobre liderança e desenvolvimento humano nas organizações, e Jones (1991), que trata da importância do treinamento contínuo. Também foram utilizados artigos acadêmicos que discutem diretamente a realidade das cooperativas de crédito no Brasil, como os de Silva e Oliveira (2015), Costa, Assumpção e Silva (2018), Deggerone e Deffaci (2022), Ferreira et al. (2022) e Soares (2023).

No que se refere à revisão documental, os principais materiais analisados foram os relatórios institucionais da FNCC (2023) e da OCB (2023), disponíveis em meio digital, além de publicações jornalísticas com abordagem técnico-setorial, como a matéria de Magri (2024). A escolha desses documentos se justifica por sua relevância prática, atualidade e relação direta com o escopo temático deste trabalho, permitindo uma análise concreta das ações implementadas pelas cooperativas de crédito no período recente.

A sistematização dos dados foi realizada por meio da identificação de eixos temáticos recorrentes nos textos analisados, como: formação de lideranças, inclusão de jovens e mulheres em espaços decisórios, uso de plataformas digitais para engajamento dos cooperados, e estratégias de comunicação interna voltadas à participação democrática. Esses eixos foram confrontados com os fundamentos teóricos previamente estudados, possibilitando uma análise crítica e alinhada com os objetivos da pesquisa.

Por fim, a opção por um estudo descritivo mostrou-se apropriado, considerando o caráter interpretativo do fenômeno estudado e a complexidade das relações humanas dentro do modelo cooperativista. Ao integrar referências teóricas clássicas com evidências

documentais atuais, o trabalho buscou não apenas descrever práticas, mas refletir sobre sua coerência com os princípios cooperativistas e seu potencial de fortalecimento institucional.

3 FUNDAMENTOS SOBRE LIDERANÇA E PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA NO COOPERATIVISMO

O presente trabalho baseia-se em pesquisa bibliográfica orientada por materiais recomendados e pela busca de palavras-chave como “liderança cooperativista”, “participação democrática” e “governança em cooperativas” no *portal de periódicos da capes*¹, bem como no *google scholar*².

Esta revisão tem como objetivo apresentar os principais fundamentos teóricos que sustentam a análise da liderança e da participação democrática no contexto das cooperativas, com ênfase especial no cenário brasileiro recente. Para tanto, utilizam-se autores consagrados como Idalberto Chiavenato e John E. Jones, além de artigos acadêmicos recentes, como os de Silva e Oliveira (2015) e Costa et al. (2018). O objetivo é explorar os princípios centrais de treinamento e desenvolvimento (T & D) e analisar sua relevância e aplicação nas cooperativas, com destaque para os desafios e oportunidades que essas organizações enfrentam.

3.1 Conceitos de Liderança no Contexto Cooperativista

A liderança nas cooperativas apresenta uma natureza distinta em relação aos modelos tradicionais de gestão. Fundamentada nos princípios do cooperativismo, ela está intrinsecamente ligada à promoção de valores como solidariedade, equidade, autonomia e participação democrática. Ao contrário das estruturas hierárquicas rígidas que caracterizam muitas organizações convencionais, o modelo cooperativista exige formas de liderança mais horizontais, inclusivas e comprometidas com o protagonismo dos cooperados e com a construção coletiva das decisões.

Segundo Chiavenato (2009), a liderança eficaz não se resume à supervisão técnica, mas consiste na habilidade de influenciar pessoas para que atuem com entusiasmo na busca de objetivos comuns. No ambiente cooperativista, essa influência deve ocorrer de maneira participativa e colaborativa, reconhecendo que todos os membros são parte integrante do processo de governança. A liderança, nesse sentido, não é apenas uma posição formal, mas uma prática ética e pedagógica voltada à mediação de interesses e ao fortalecimento da coesão organizacional.

¹ <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>

² <https://scholar.google.com.br/>

Jones (1991) aprofunda essa concepção ao afirmar que o desenvolvimento da liderança deve ser um processo contínuo e incorporado à cultura organizacional. Nas cooperativas, isso implica reconhecer a diversidade dos associados, estimular a formação de lideranças locais e adotar a escuta ativa como prática cotidiana de gestão. Esse tipo de liderança não apenas orienta, mas também educa, engaja e prepara os membros para assumirem responsabilidades de forma crítica e consciente, reforçando a identidade coletiva e o compromisso com os princípios cooperativistas.

A experiência das cooperativas brasileiras em 2023 reforça essa abordagem ampliada da liderança. De acordo com o Relatório da Federação Nacional das Cooperativas de Crédito (FNCC, 2023), diversas instituições têm promovido iniciativas voltadas à formação de lideranças democráticas, com foco na inclusão de jovens, mulheres e grupos sub-representados nos conselhos e instâncias decisórias. Tais ações não apenas ampliam a representatividade, como também renovam as lideranças, tornando-as mais alinhadas às transformações sociais e às demandas contemporâneas do cooperativismo. Nesse processo, o papel da liderança é compreendido como elemento estratégico para o fortalecimento institucional e para a perenidade do modelo cooperativo. Deggerone e Deffaci (2022) destacam que o líder em cooperativas deve ir além da competência técnica, atuando com empatia, ética e compromisso com a participação efetiva dos cooperados. Essa atuação fortalece os vínculos entre a gestão e a base associativa, melhora o clima organizacional e reduz conflitos, criando um ambiente propício à inovação colaborativa e ao crescimento sustentável. Ferreira et al. (2022) complementam essa visão ao apontar que o engajamento dos membros nas decisões cotidianas depende da capacidade das lideranças em promover uma comunicação transparente, incentivar o diálogo e construir relações baseadas na confiança mútua. A participação democrática, nesse contexto, vai além da simples presença nas assembleias gerais: ela se materializa nas rotinas da cooperativa, por meio de práticas que valorizam a corresponsabilidade, a accountability e a tomada de decisões compartilhadas. A liderança cooperativista, portanto, requer investimento permanente na formação de lideranças comprometidas com os valores do movimento, preparadas para lidar com contextos diversos e com desafios complexos, sem perder de vista a missão social e o bem comum. Jones (1991) reforça que liderar, no âmbito cooperativo, significa criar condições para que cada membro amplie sua capacidade de participação e desenvolvimento pessoal, contribuindo ativamente para o fortalecimento institucional. Em síntese, os conceitos de liderança no contexto cooperativista não se limitam a funções de comando ou representação formal. Trata-se de uma

liderança educadora, facilitadora e comprometida com a construção de uma cultura organizacional democrática e participativa. Sua efetividade está diretamente ligada à qualidade da governança, à inclusão dos membros e à promoção de um ambiente em que todos se sintam corresponsáveis pelo futuro da cooperativa. Ao ampliar a compreensão sobre liderança, as cooperativas brasileiras reforçam sua identidade e sua capacidade de transformação social, econômica e comunitária.

3.2 A Participação Democrática nas Cooperativas

A participação democrática é um dos princípios centrais do cooperativismo. De acordo com a Federação Nacional das Cooperativas de Crédito (FNCC, 2023), as iniciativas de 2023 reforçaram o compromisso das cooperativas com modelos de gestão mais abertos, inclusivos e transparentes. A governança democrática se manifesta na prática por meio da assembleia geral, da eleição direta de representantes, da rotatividade de cargos e da promoção de espaços de escuta e debate entre os cooperados.

A participação ativa dos membros nas decisões não é apenas um direito estatutário, mas também um elemento estratégico. Como observam Ferreira et al. (2022), a atuação da gestão de pessoas nas cooperativas deve incluir ações que incentivem a consciência cooperativista e a capacitação dos membros para assumirem posições de decisão. Isso requer investimentos em educação cooperativa, comunicação interna clara e oportunidades reais de influência sobre os rumos da organização.

Kawano (2020), ao tratar da economia solidária, destaca que o modelo cooperativo é uma das expressões mais concretas da construção de uma economia centrada nas pessoas e no planeta. A participação democrática, nesse contexto, é entendida como uma forma de resistência ao modelo capitalista convencional e uma alternativa viável de organização econômica baseada na colaboração e na justiça social.

3.3 Desafios e Oportunidades na Governança Democrática

Apesar dos avanços registrados, como os apontados no Relatório Anual da FNCC (2023), as cooperativas ainda enfrentam desafios significativos na consolidação de práticas de liderança participativa e democracia interna. Entre esses desafios estão a resistência cultural à mudança, a dificuldade de renovar lideranças, o baixo engajamento de parte dos cooperados e a concentração decisória em alguns grupos.

Segundo Costa, Assumpção e Silva (2018), o desenvolvimento de habilidades específicas para o ambiente cooperativo, como liderança, comunicação e tomada de decisão compartilhada, é essencial para superar essas limitações. Os autores defendem que o investimento contínuo em formação e capacitação é o caminho para construir lideranças comprometidas com os valores cooperativistas e preparar os cooperados para o exercício pleno da participação democrática.

Além disso, Costa et al. (2018) destacam a importância de desenvolver habilidades não técnicas, como liderança, comunicação e negociação, uma vez que os membros de cooperativas muitas vezes ocupam papéis de gestão e precisam se relacionar diretamente com os cooperados e a comunidade. O desenvolvimento dessas competências é crucial para que os líderes das cooperativas possam gerir eficazmente as operações e tomar decisões que beneficiem o coletivo.

Chiavenato (2009) também ressalta que o desenvolvimento em cooperativas deve ter como foco não apenas a capacitação técnica, mas também o fortalecimento da identidade cooperativista, promovendo uma cultura organizacional voltada para a cooperação e o benefício mútuo.

3.4 Expansão dos Conceitos e Práticas em Direção à Gestão Participativa

A implementação efetiva da liderança e da participação democrática nas cooperativas enfrenta uma série de desafios estruturais, culturais e organizacionais. Tais dificuldades, contudo, coexistem com oportunidades relevantes que, se bem exploradas, podem fortalecer o modelo cooperativista e garantir sua sustentabilidade a longo prazo.

Um dos principais obstáculos apontados no contexto brasileiro é a heterogeneidade dos perfis dos cooperados e a consequente dificuldade de engajamento uniforme em processos decisórios. Conforme aponta Chiavenato (2009), a liderança eficiente requer não apenas competências técnicas, mas, sobretudo, sensibilidade para lidar com diferentes visões, motivações e níveis de comprometimento. Essa complexidade se intensifica nas cooperativas, onde a democracia interna exige que todos os membros tenham voz ativa, independentemente de sua formação ou tempo de associação.

Além disso, a participação democrática é frequentemente limitada por fatores como o desconhecimento dos processos de governança, a baixa frequência às assembleias e a pouca representação de minorias nos órgãos decisórios. Ferreira et al. (2022) destacam que, em muitos casos, há uma lacuna significativa entre os princípios cooperativistas e a prática cotidiana da

gestão, o que compromete a legitimidade das decisões e enfraquece a confiança entre os membros. Para superar essa barreira, é essencial investir em estratégias de formação e comunicação que promovam o pertencimento e o entendimento do papel de cada cooperado. Outro desafio relevante é a formação de lideranças alinhadas aos valores cooperativistas. Segundo Deggerone e Deffaci (2022), há uma escassez de líderes preparados para atuar em ambientes horizontais e participativos. A liderança em cooperativas demanda habilidades específicas, como empatia, escuta ativa, mediação de conflitos e visão estratégica coletiva — características que nem sempre são priorizadas em modelos de gestão convencionais.

Apesar dessas dificuldades, o ambiente cooperativo também oferece oportunidades únicas para o fortalecimento da liderança democrática. A FNCC (2023) apresenta diversas iniciativas realizadas por cooperativas brasileiras que buscaram ampliar o protagonismo dos cooperados, como a criação de comitês de jovens e mulheres, o estímulo à participação por meio de plataformas digitais, e a oferta de programas contínuos de formação política e cooperativista. Essas ações demonstram que, quando há investimento intencional em inclusão e educação cooperativista, é possível transformar os desafios em oportunidades concretas de desenvolvimento organizacional.

Jones (1991) enfatiza que o desenvolvimento de pessoas e instituições deve ser contínuo e adaptativo. Aplicado ao contexto cooperativista, isso significa criar uma cultura organizacional que valorize a liderança distribuída e a participação ativa dos membros como práticas permanentes, e não como ações pontuais. Quando os cooperados percebem que suas opiniões são respeitadas e que sua presença nos espaços de decisão tem impacto real, há um fortalecimento do vínculo com a cooperativa e um aumento da eficiência coletiva.

Portanto, mesmo diante de limitações estruturais e culturais, as cooperativas brasileiras têm demonstrado capacidade de inovação e adaptação em suas práticas de liderança e participação democrática. O enfrentamento dos desafios passa, sobretudo, pela valorização da formação humana, pelo fortalecimento da cultura cooperativista e pelo compromisso genuíno com os princípios que sustentam o cooperativismo. Ao reconhecer e investir nessas oportunidades, as cooperativas não apenas reafirmam sua identidade, como também ampliam sua capacidade de transformação social e econômica em suas comunidades.

4 ANÁLISE DAS INICIATIVAS ADOTADAS POR COOPERATIVAS BRASILEIRAS EM 2023

4.1 Cooperativismo de crédito e estrutura de governança

As cooperativas de crédito desempenham um papel fundamental no fortalecimento do sistema financeiro, promovendo inclusão econômica e oferecendo serviços diferenciados baseados em princípios de cooperação e autogestão. No entanto, o sucesso dessas instituições depende fortemente da qualificação de seus líderes e da participação ativa dos associados, que precisam desenvolver competências específicas para lidar com a complexidade e a singularidade do modelo cooperativo. Em um ambiente em que o engajamento e a eficácia dos membros estão diretamente relacionados à qualidade dos serviços oferecidos, torna-se imperativo investigar as melhores estratégias para o desenvolvimento da liderança e da participação democrática dentro das cooperativas de crédito. A preparação adequada dos líderes, aliada a programas de desenvolvimento contínuo e à promoção de uma cultura participativa, é um fator crítico para garantir que as cooperativas alcancem seus objetivos econômicos e sociais de maneira eficaz. Diante desse cenário, surge a questão de como as cooperativas de crédito podem otimizar a eficiência e o desempenho de sua governança por meio de iniciativas que fortaleçam a liderança e a participação democrática. A elaboração de programas que atendam às necessidades específicas dos líderes e associados não apenas melhora a qualidade do serviço prestado, mas também contribui para a criação de um ambiente organizacional mais coeso e motivado. O objetivo central da pesquisa é investigar de que maneira iniciativas adequadamente estruturadas podem promover o aprimoramento das habilidades de liderança e a ampliação da participação dos associados, alinhando o desenvolvimento organizacional às metas cooperativistas.

A pergunta de pesquisa: “quais as iniciativas de liderança e participação democrática que as cooperativas de crédito têm implementado para fortalecer sua governança e engajar os associados?” surge da necessidade de otimizar a atuação dessas instituições. As cooperativas de crédito desempenham um papel crucial no sistema financeiro, oferecendo serviços diferenciados que exigem habilidades e competências específicas. No entanto, para garantir o desempenho eficiente e alinhado às expectativas do setor, é necessário investir em formação contínua e direcionada, que atenda tanto às demandas do mercado quanto às peculiaridades do cooperativismo. A pesquisa propõe analisar como programas de liderança e participação

democrática, ajustados ao perfil e às necessidades das cooperativas, podem contribuir para aumentar a produtividade e a qualidade do serviço prestado, promovendo uma governança eficaz dentro da organização.

A pesquisa bibliográfica e teórica é fundamental para abordar esse problema, pois permite um estudo aprofundado sobre as melhores práticas em liderança e participação democrática no contexto das cooperativas de crédito. Através da revisão de literatura, será possível mapear as teorias de governança cooperativa, as metodologias de desenvolvimento de liderança mais eficazes e as experiências de sucesso em cooperativas semelhantes. Além disso, a pesquisa teórica também explora o cooperativismo e suas características, identificando como os valores dessa estrutura influenciam a dinâmica de trabalho e o processo de tomada de decisão dos associados. Com essa base sólida, será possível construir uma visão abrangente sobre a importância de programas de desenvolvimento ajustados às necessidades das cooperativas e como eles podem ser implementados para maximizar os resultados organizacionais. As cooperativas são empresas pertencentes e controladas pelas pessoas que as utilizam.

As cooperativas diferem de outras empresas porque são propriedade dos membros e operam para o benefício dos membros, em vez de gerar lucros para os investidores. Tal como outras empresas, a maioria das cooperativas são constituídas ao abrigo da legislação estatal (VAN RIJN, 2024).

De acordo com Soares (2023), as cooperativas são organizações centradas nas pessoas, detidas, controladas e geridas pelos seus membros e para que estes realizem as suas necessidades e aspirações económicas, sociais e culturais comuns. As cooperativas unem as pessoas de forma democrática e igualitária. Quer os membros sejam clientes, empregados, utilizadores ou residentes, as cooperativas são geridas democraticamente pela regra de um membro, um voto. Os membros partilham direitos de voto iguais, independentemente do montante de capital que investem na empresa. Como empresas movidas por valores e não apenas pelo lucro, as cooperativas partilham princípios acordados internacionalmente e agem em conjunto para construir um mundo melhor através da cooperação. Colocando a equidade, a igualdade e a justiça social no centro da empresa, as cooperativas em todo o mundo estão a permitir que as pessoas trabalhem em conjunto para criar empresas sustentáveis que geram empregos e prosperidade a longo prazo (JILLO, KANYIRI; MOGUCHE, 2023).

As cooperativas permitem que as pessoas assumam o controlo do seu futuro económico e, por não serem propriedade dos acionistas, os benefícios económicos e sociais da sua atividade

permanecem nas comunidades onde estão estabelecidas. Os lucros gerados são reinvestidos na empresa ou devolvidos aos membros (GINTING, HARTIJASTI; ROSNANI, 2022).

No Brasil, o cooperativismo é regulamentado principalmente pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que dispõe sobre a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das cooperativas. Essa lei estabelece as diretrizes para a constituição, organização, funcionamento e extinção das cooperativas, além de definir os princípios e objetivos do cooperativismo. Além da Lei nº 5.764/71, há também uma série de outras legislações que regulamentam aspectos específicos do cooperativismo no Brasil, tal como a Lei Complementar nº 130/2009: Regula o cooperativismo de crédito no país, estabelecendo normas para a constituição e funcionamento das cooperativas de crédito (EGENIUS, TRIATMANTO; NATSIR, 2020).

Silva et al. (2020) assinalam que, além das leis federais, é importante mencionar que cada estado pode ter sua própria legislação que complementa as normas federais, além de existirem órgãos reguladores e de fiscalização, como a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), responsável por promover, desenvolver e representar o cooperativismo no Brasil, e o Banco Central do Brasil, que regula as cooperativas de crédito. Essas são algumas das principais regulamentações que regem o cooperativismo no Brasil, refletindo a importância desse modelo de organização econômica no país.

4.2 Perfil e qualificação das lideranças

A liderança nas cooperativas de crédito brasileiras demanda um perfil específico, que vá além das competências técnicas e administrativas convencionais. A atuação nesse contexto requer a integração de habilidades éticas, sociais e estratégicas, todas alinhadas aos princípios cooperativistas e à lógica da participação democrática. Em 2023, as principais iniciativas adotadas no setor reforçaram essa exigência, com ações voltadas à formação de lideranças comprometidas com a gestão compartilhada, a promoção da equidade e a valorização do diálogo entre os membros (FNCC, 2023).

No interior das cooperativas de crédito, o papel da liderança está intrinsecamente ligado à prática da democracia participativa. Assim, espera-se que os dirigentes possuam não apenas domínio técnico sobre finanças e gestão, mas também competências interpessoais que favoreçam a mediação de conflitos, a escuta ativa e o engajamento dos associados. Segundo Ferreira et al. (2022), essas habilidades são centrais para a condução de assembleias, para a formulação de estratégias colaborativas e para o fortalecimento da confiança institucional.

Em resposta a essas demandas, os programas de formação têm sido gradualmente reformulados para contemplar, além dos conteúdos tradicionais, aspectos ligados à governança democrática, à ética na gestão e à mobilização social. Tais iniciativas não apenas preparam tecnicamente os líderes, mas também buscam fomentar uma cultura organizacional que valorize o pertencimento coletivo e a corresponsabilidade (DA SILVA et al., 2020).

Nesse sentido, a formação acadêmica em áreas como administração, contabilidade e economia continua sendo valorizada, mas deixou de ser o único critério para a ocupação de cargos de liderança. Ganha espaço a experiência prática no ambiente cooperativo, o conhecimento das demandas locais e, principalmente, a adesão aos valores do movimento cooperativista. Como destaca Kawano (2020), o alinhamento ético e ideológico é fundamental para garantir a legitimidade da liderança e a eficácia do processo decisório coletivo.

Além disso, as cooperativas têm investido em mecanismos de capacitação contínua, com destaque para cursos, oficinas e workshops voltados ao desenvolvimento de competências específicas, como mediação participativa, gestão de assembleias e uso de ferramentas de transparência. Em 2023, muitas dessas ações foram potencializadas pelo uso de plataformas digitais, que facilitaram o acesso de lideranças locais a conteúdos especializados e promoveram a ampliação da participação dos membros nos processos de deliberação (FNCC, 2023).

Do ponto de vista técnico, a qualificação das lideranças também envolve o domínio de instrumentos de avaliação e controle, como o *balanced scorecard* e indicadores de desempenho. Essas ferramentas auxiliam na governança estratégica e na prestação de contas aos cooperados, reforçando o compromisso com a transparência e com a sustentabilidade institucional (DA SILVA et al., 2020). A liderança moderna nas cooperativas deve, portanto, ser capaz de integrar dados objetivos à escuta ativa dos membros, promovendo uma gestão equilibrada entre eficiência e inclusão.

Outro aspecto central na qualificação dos líderes cooperativistas diz respeito à sua função educadora. O líder é visto não apenas como gestor, mas também como multiplicador dos valores do cooperativismo, responsável por promover a educação financeira, estimular o protagonismo dos associados e consolidar uma cultura de corresponsabilidade. Esse papel formador é vital para a longevidade do modelo cooperativo, pois amplia o entendimento dos membros sobre seus direitos e deveres, incentivando sua participação consciente e crítica (ABEBE & KEGNE, 2023).

A diversidade e a representatividade também se tornaram pautas estruturantes nos processos de formação e seleção de lideranças. Em 2023, diversas cooperativas adotaram políticas afirmativas para promover a inclusão de mulheres, jovens e pessoas de diferentes origens étnicas e sociais em seus conse-

slhos e comitês. Essa abertura reflete uma busca por legitimidade social e por uma gestão mais conectada com a pluralidade dos públicos atendidos pelas cooperativas (FNCC, 2023).

Por fim, diante de um cenário marcado por instabilidades econômicas e mudanças aceleradas, o perfil do líder cooperativista deve incluir atributos como adaptabilidade, resiliência e capacidade de inovação. Como afirmam Ginting, Hartijasti e Rosnani (2022), os gestores de cooperativas precisam estar preparados para enfrentar crises sem comprometer os valores centrais do cooperativismo, conduzindo suas instituições com equilíbrio, solidariedade e senso de responsabilidade coletiva.

Em suma, o perfil e a qualificação das lideranças nas cooperativas de crédito brasileiras estão em constante evolução, impulsionados tanto pelas transformações do ambiente externo quanto pelas exigências internas de fortalecimento da governança democrática. A valorização da formação técnica, ética e comportamental, aliada ao compromisso com a inclusão e com a educação cooperativa, tem sido fundamental para consolidar um modelo de liderança que promova a participação ativa dos membros e assegure a sustentabilidade do sistema cooperativista no país.

4.3 Tipos e práticas de participação democrática

A participação democrática constitui um dos pilares fundamentais das cooperativas de crédito, diferenciando-as de organizações convencionais ao assegurar que os cooperados desempenhem papel ativo nas decisões estratégicas e operacionais. Em 2023, as cooperativas brasileiras intensificaram iniciativas voltadas à consolidação de práticas participativas, refletindo a busca por uma governança mais transparente, inclusiva e eficaz, em consonância com os valores do cooperativismo (FNCC, 2023).

Essa participação se manifesta por meio de diferentes estruturas e mecanismos institucionais, com destaque para as assembleias gerais, que se configuram como o principal espaço de deliberação democrática. Nessas instâncias, cada associado exerce seu direito de voto, independentemente da quantidade de cotas, reforçando o princípio do “um cooperado, um voto” (MACIEL, 2023). Em 2023, observou-se um avanço significativo na realização de assembleias digitais, que ampliaram o acesso dos membros, eliminaram barreiras geográficas e contribuíram para uma maior participação dos cooperados nos processos decisórios (FNCC, 2023).

Além das assembleias, as cooperativas têm desenvolvido espaços permanentes de diálogo e escuta ativa, como fóruns temáticos, conselhos consultivos e grupos de trabalho. Esses ambientes funcionam como canais contínuos de participação, permitindo que os cooperados acompanhem e influenciem as decisões ao longo de todo o ciclo de gestão, e não apenas em momentos pontuais. Tais práticas reforçam a transparência e a confiança mútua entre os membros e os gestores, elementos fundamentais para a coesão organizacional (DEGGERONE; DEFFACI, 2022).

Outro aspecto relevante diz respeito à educação cooperativista, que desempenha papel estruturante na consolidação da participação democrática. Conforme Ferreira et al. (2022), os programas de capacitação em governança, finanças e responsabilidade social visam preparar os associados para que participem de forma qualificada e consciente. A formação continuada, portanto, não apenas habilita os cooperados a exercerem seus direitos, mas também estimula o protagonismo, o senso de pertencimento e a corresponsabilidade.

No que se refere às formas de liderança, a literatura distingue entre liderança formal e informal. A liderança formal é exercida por conselhos e diretores eleitos, que têm a responsabilidade legal e estratégica de conduzir os rumos da cooperativa. Já a liderança informal emerge de cooperados que, embora não ocupem cargos de gestão, exercem influência significativa no engajamento dos demais membros. Ambas as formas de liderança são importantes para o fortalecimento da cultura participativa, desde que estejam alinhadas com os princípios cooperativistas (COSTA; ASSUMPÇÃO; SILVA, 2018).

Outro conjunto de práticas destacadas em 2023 envolve o fomento de lideranças emergentes, especialmente entre jovens e novos cooperados. Diversas cooperativas têm estruturado programas de formação voltados para o desenvolvimento de competências em tomada de decisão, ética cooperativista e mediação de conflitos, com o objetivo de renovar e assegurar a continuidade da governança democrática (JILLO; KANYIRI; MOGUCHE, 2023). Essa renovação gera um ambiente mais dinâmico e preparado para lidar com os desafios contemporâneos do setor.

A avaliação e o controle social da gestão também compõem o repertório das práticas participativas. Algumas cooperativas têm adotado indicadores de desempenho que envolvem os próprios cooperados na análise dos resultados alcançados, promovendo maior senso de accountability e corresponsabilidade (DA SILVA et al., 2020). Esses instrumentos são essenciais para assegurar que os princípios democráticos não sejam apenas simbólicos, mas efetivamente aplicados no cotidiano institucional.

Por fim, a liderança participativa tem demonstrado impactos concretos na performance organizacional. Segundo Ferreira et al. (2022), a valorização da escuta, da inclusão e da colaboração fortalece a motivação dos cooperados, aprimora os processos decisórios e contribui para o alcance de melhores resultados operacionais. Ginting, Hartijasti e Rosnani (2022) apontam ainda que a participação democrática aumenta a resiliência das cooperativas frente às mudanças econômicas e sociais, ampliando sua capacidade de adaptação e de geração de valor para a comunidade.

Em síntese, os tipos e práticas de participação democrática adotadas pelas cooperativas de crédito no Brasil em 2023 evidenciam um movimento consolidado em direção a uma gestão mais compartilhada, representativa e eficaz. A diversidade de mecanismos adotados — assembleias, educação cooperativa, canais de diálogo, desenvolvimento de lideranças e controle social — revela o compromisso do setor com os valores da solidariedade, da transparência e da justiça social, reforçando o papel das cooperativas como instrumentos de transformação econômica e cidadania ativa.

4.4 Programas de formação e fortalecimento da governança

A consolidação da governança democrática nas cooperativas de crédito depende diretamente da existência de programas estruturados de formação e fortalecimento da liderança. Diferentemente das organizações tradicionais, o modelo cooperativista exige que a liderança esteja profundamente comprometida com a inclusão, o diálogo e a participação ativa dos membros em todos os níveis da organização. Assim, investir na capacitação contínua de líderes e cooperados não é apenas uma ação estratégica, mas um requisito essencial para a sustentabilidade e legitimidade do modelo cooperativo.

O primeiro passo na construção de programas eficazes de formação é a realização de um diagnóstico participativo, capaz de identificar as necessidades específicas da base associativa e das lideranças em exercício. Essa avaliação inicial permite compreender as lacunas no exercício da governança, os desafios na participação democrática e as particularidades locais que influenciam o engajamento dos membros (DEGGERONE; DEFFACI, 2022). Segundo Costa, Assumpção e Silva (2018), essa análise é fundamental para mapear as competências que precisam ser desenvolvidas, ao mesmo tempo em que promove o envolvimento dos cooperados no planejamento das ações formativas, fortalecendo a corresponsabilidade.

A partir desse diagnóstico, os programas de formação devem ser diversificados e adaptáveis, integrando metodologias que estimulem o aprendizado ativo, a reflexão crítica e a troca de experiências. Palestras, oficinas práticas, dinâmicas de grupo, fóruns de debate e seminários são formatos frequentemente utilizados, pois permitem desenvolver habilidades técnicas e interpessoais de forma integrada. A combinação desses métodos facilita o acesso dos cooperados, respeitando diferentes perfis, rotinas e níveis de conhecimento (FERREIRA et al., 2022).

Além das competências administrativas, os programas devem priorizar o desenvolvimento de habilidades essenciais à liderança democrática, como comunicação assertiva, escuta ativa, mediação de conflitos e empatia. Essas competências interpessoais são indispensáveis para estimular o diálogo e a tomada de decisões compartilhada, elementos que definem o sucesso da governança em cooperativas (COSTA et al., 2018). A formação de líderes, portanto, deve contemplar não apenas o conhecimento técnico, mas também a internalização dos princípios cooperativistas como base da atuação ética e participativa.

Outro aspecto central desses programas é a sua capacidade de adaptação contínua ao contexto em transformação. O ambiente econômico, social e tecnológico está em constante mudança, exigindo das cooperativas uma atualização permanente de suas estratégias formativas. Conforme Jillo, Kanyiri e Moguche (2023), a revisão periódica dos conteúdos e metodologias é necessária para manter a relevância das ações e garantir que as lideranças estejam preparadas para enfrentar novos desafios com responsabilidade e inovação.

A cooperação entre cooperativas e instituições de ensino tem se mostrado uma prática promissora para ampliar o alcance e a qualidade dos programas de formação. Essa articulação permite o compartilhamento de recursos pedagógicos, experiências exitosas e boas práticas, além de contribuir para a construção de uma cultura de aprendizagem permanente dentro do sistema cooperativista (DEGGERONE; DEFFACI, 2022). Parcerias com universidades, institutos técnicos e organizações de apoio ao cooperativismo fortalecem o ecossistema formativo e qualificam os processos de governança.

No contexto brasileiro de 2023, diversas iniciativas de capacitação promoveram avanços significativos na promoção da liderança democrática. Segundo Maciel (2023), cooperativas com lideranças engajadas tendem a apresentar maior participação da base associativa e um ambiente organizacional mais coeso. Quando os cooperados percebem que suas contribuições são valorizadas e que sua voz influencia as decisões, aumenta o senso de pertencimento, a confiança institucional e a disposição para colaborar no desenvolvimento coletivo.

A formação contínua das lideranças também contribui para a profissionalização da gestão e para a criação de ambientes organizacionais mais transparentes, colaborativos e inovadores. Jayusman et al. (2023) apontam que líderes bem-preparados têm maior autonomia na tomada de decisões, maior capacidade de articulação com os cooperados e maior sensibilidade para identificar e responder às demandas sociais emergentes. Isso se traduz em serviços mais qualificados e maior satisfação dos associados.

Outro ponto relevante é o estímulo à renovação e diversidade das lideranças, garantindo a representatividade dos diferentes segmentos da base associativa. Programas voltados para jovens, mulheres e grupos historicamente sub-representações têm contribuído para o fortalecimento da inclusão e da pluralidade nos espaços decisórios, aspectos essenciais para o dinamismo e a legitimidade da governança cooperativa (JILLO; KANYIRI; MOGUCHE, 2023).

Além disso, a formação de lideranças está diretamente conectada à melhoria dos serviços oferecidos pelas cooperativas, pois líderes capacitados são mais aptos a compreender as demandas dos associados, propor soluções eficientes e atuar com responsabilidade e ética. Como destaca Maciel (2023), essa dimensão formativa fortalece não apenas a governança, mas também o papel social das cooperativas, que atuam como agentes de desenvolvimento local e inclusão financeira.

Por fim, o investimento em programas estruturados de formação e fortalecimento da governança não se restringe ao cumprimento de uma função técnica ou institucional. Trata-se de uma estratégia transformadora, que fortalece a identidade cooperativista, estimula o protagonismo dos membros e consolida a cultura democrática nas organizações. Ao promover a educação permanente, o cooperativismo avança em direção a um modelo de gestão mais justo, transparente e participativo, em sintonia com os valores de solidariedade, equidade e justiça social que norteiam sua existência.

4.5 Cultura da aprendizagem e engajamento contínuo

A cultura da aprendizagem contínua e o engajamento ativo dos membros constituem fundamentos essenciais para o fortalecimento da liderança e da participação democrática nas cooperativas de crédito. No modelo cooperativista, o conhecimento e a participação não são restritos à gestão formal, mas distribuídos entre todos os associados, que compartilham responsabilidades na tomada de decisões e no direcionamento estratégico da organização.

Assim, promover ambientes que incentivem a formação contínua e o envolvimento coletivo é crucial para assegurar a sustentabilidade e a legitimidade da governança cooperativa.

Em 2023, as cooperativas brasileiras intensificaram a adoção de práticas formativas voltadas não apenas aos dirigentes, mas também à base associativa, reconhecendo o papel central dos cooperados no funcionamento democrático da organização. Como apontam Costa, Assumpção e Silva (2018), a construção de uma cultura participativa depende do entendimento claro, por parte dos membros, de seus direitos, deveres e da estrutura de governança da cooperativa. A clareza sobre esses aspectos fortalece o senso de pertencimento e fomenta a corresponsabilidade.

A aprendizagem contínua, nesse contexto, emerge como estratégia indispensável para preparar os membros para os desafios contemporâneos do cooperativismo. Ela possibilita a atualização constante sobre princípios cooperativistas, ferramentas de gestão democrática, processos de controle e responsabilidades dos associados. Além disso, essa formação fortalece a capacidade crítica dos cooperados, tornando-os mais aptos a contribuir de forma qualificada nas assembleias e demais instâncias participativas (SILVA; OLIVEIRA, 2015). Dentre as práticas promovidas em 2023, destacam-se programas de capacitação integrados, que

combinaram oficinas práticas, seminários temáticos e cursos à distância. Essas atividades visam estimular o intercâmbio de experiências entre lideranças e associados, promovendo uma cultura de diálogo, escuta ativa e construção coletiva de soluções (DEGGERONE; DEFFACI, 2022). O uso de plataformas digitais para a disseminação desses conteúdos tem sido um diferencial, especialmente por permitir o acesso de cooperados que residem em localidades remotas, ampliando o alcance da formação e facilitando o engajamento contínuo (JILLO; KANYIRI; MOGUCHE, 2023).

Outro recurso importante tem sido a mentoria entre membros experientes e novos cooperados, contribuindo para o desenvolvimento gradual de competências voltadas à liderança participativa. Essa prática fortalece a cultura de solidariedade, conhecimento compartilhado e desenvolvimento mútuo, princípios centrais do cooperativismo (MACIEL, 2023). Além disso, promove uma transição mais fluida entre gerações de liderança e garante maior continuidade na aplicação dos valores da organização.

A promoção do engajamento contínuo também requer o fortalecimento da confiança entre os membros e a gestão. Jayusman et al. (2023) destacam que cooperados bem-informados e capacitados tendem a apresentar maior disposição para participar dos processos coletivos de decisão e colaborar com a resolução de problemas organizacionais. A confiança gerada por esse

envolvimento impacta diretamente na coesão institucional e na eficácia da governança democrática.

Algumas cooperativas têm avançado na implementação de planos de desenvolvimento individual (PDI) voltados para lideranças e associados. Esses instrumentos, que incluem metas formativas, avaliações periódicas e acompanhamento personalizado, promovem o autoconhecimento e o compromisso com o crescimento pessoal e coletivo dentro da cooperativa. Essa prática reforça a cultura da responsabilidade, aprimorando a capacidade dos membros de atuar de forma proativa e ética.

Além das capacitações técnicas, os programas também buscam fortalecer valores cooperativistas como inclusão, equidade, responsabilidade social e justiça econômica, que orientam a atuação democrática e coletiva. A aprendizagem contínua, portanto, não se limita ao domínio de ferramentas gerenciais, mas se estende à formação cidadã dos cooperados, qualificando sua atuação como agentes transformadores da realidade local.

As iniciativas observadas em 2023 também demonstram que o engajamento dos cooperados está diretamente ligado à forma como se sentem valorizados e incluídos nos espaços de decisão. Quando há investimento consistente em formação e canais efetivos de participação, observa-se maior comprometimento com os objetivos da organização, o que impacta positivamente na prestação de serviços e na sustentabilidade do negócio cooperativo.

Em síntese, a consolidação de uma cultura de aprendizagem contínua e de engajamento efetivo representa um diferencial competitivo e estrutural para as cooperativas de crédito. Investir na formação e no envolvimento dos membros não apenas qualifica a gestão democrática, mas fortalece o tecido social que sustenta o cooperativismo. Ao promover conhecimento, participação e pertencimento, as cooperativas reafirmam seu compromisso com um modelo de desenvolvimento mais justo, participativo e sustentável.

4.6 Inovação e uso de tecnologias digitais

O avanço tecnológico tem impulsionado mudanças significativas nas formas de liderança e participação democrática nas cooperativas brasileiras. Em 2023, as principais iniciativas focaram na incorporação de plataformas digitais e ferramentas tecnológicas que facilitam o engajamento dos cooperados, superando barreiras geográficas e promovendo uma comunicação mais efetiva entre os membros. Costa et al. (2018) destacam que a adoção dessas tecnologias é fundamental para ampliar a participação, especialmente em cooperativas com grande dispersão territorial.

Além disso, a utilização de tecnologias digitais contribui para a transparência dos processos decisórios e para o acesso à informação, elementos essenciais para o fortalecimento da democracia interna. Silva e Oliveira (2015) ressaltam que essas ferramentas possibilitam a realização de assembleias virtuais, consultas online e outras formas de interação que ampliam o envolvimento dos cooperados, respeitando os princípios cooperativistas de gestão democrática e participação plural.

Por fim, as cooperativas têm investido em soluções tecnológicas para personalizar o suporte oferecido aos líderes e membros, com sistemas que monitoram o engajamento e oferecem conteúdos específicos conforme as necessidades identificadas. Essa inovação contribui para o desenvolvimento de lideranças mais preparadas e para a efetiva participação dos cooperados nas decisões, fortalecendo a governança e garantindo a sustentabilidade das cooperativas no cenário atual (Costa et al., 2018).

4.7 Quadro-síntese das iniciativas identificadas

As informações apresentadas no Quadro 1 foram organizadas a partir da análise documental realizada durante a pesquisa, com base em materiais da FNCC e da OCB. O quadro consolida as principais iniciativas identificadas nos documentos analisados, relacionadas à liderança, participação democrática e estratégias de desenvolvimento em cooperativas de crédito. Foram identificadas categorias recorrentes que refletem o investimento das cooperativas na formação de lideranças, inclusão digital, incentivo à diversidade na gestão, uso de tecnologias participativas e fortalecimento da governança. A seguir, no Quadro 1 são sintetizadas essas iniciativas.

Quadro 1 – Iniciativas identificadas nas cooperativas de crédito com base nos documentos analisados

Categoria	Descrição da Iniciativa	Fonte ou Exemplo Mencionado
Formação de lideranças	Cursos, workshops e trilhas formativas voltadas à capacitação de dirigentes e associados	FNCC (2023), Ferreira et al. (2022)
Inclusão digital	Implantação de ferramentas digitais para participação em assembleias e comunicação com os cooperados	FNCC (2023), Silva e Oliveira (2015)

Participação de jovens e mulheres	Criação de comitês específicos e estímulo à	FNCC (2023), Jillo, Kanyiri e Moguche (2023)
	presença em cargos de gestão e conselhos	
Plataformas digitais de consulta	Votação online, enquetes virtuais e acesso remoto a materiais institucionais	FNCC (2023), Maciel (2023)
Criação de comitês temáticos	Estruturas participativas como conselhos consultivos, fóruns e grupos de trabalho com foco em temas específicos	Deggerone e Deffaci (2022), FNCC (2023)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos documentos analisados.

Os resultados apresentados no Quadro 1 mostram que a categorização dessas ações permitiu observar padrões recorrentes entre os documentos analisados, destacando o investimento contínuo das cooperativas na formação de lideranças por meio de programas de capacitação, bem como o compromisso com a inclusão digital, ao disponibilizar ferramentas que facilitam a comunicação e a participação dos cooperados. Também se evidenciou o estímulo à diversidade, com a promoção de jovens e mulheres em espaços de decisão, e o uso crescente de plataformas digitais para consultas e deliberações. A criação de comitês temáticos e estruturas participativas demonstra um esforço para ampliar o diálogo e fortalecer a governança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto nesta monografia, este trabalho evidenciou que a liderança e a participação democrática são pilares essenciais para o funcionamento e desenvolvimento das cooperativas brasileiras, sobretudo no contexto atual. As iniciativas tomadas em 2023 reforçam a importância de formar líderes capacitados, que estejam aptos a gerir com transparência, diálogo e compromisso com os princípios cooperativistas. A gestão democrática exige um modelo de liderança inclusivo, que incentive o envolvimento ativo dos membros e garanta a tomada de decisões coletiva, conforme demonstrado na análise das práticas recentes.

Além disso, a participação efetiva dos cooperados tem sido amplamente estimulada por meio de programas educacionais e iniciativas que promovem o engajamento e a compreensão dos processos internos das cooperativas. O investimento em capacitação contínua dos membros contribui para o fortalecimento da governança democrática, elevando a transparência e a eficiência das decisões coletivas. Esse envolvimento é fundamental para garantir a sustentabilidade social e econômica das cooperativas no Brasil.

Outro ponto destacado refere-se aos desafios tecnológicos e à inovação, que vêm sendo enfrentados pelas cooperativas para ampliar o alcance e a eficácia dos processos formativos. A incorporação de ferramentas digitais tem possibilitado superar barreiras geográficas e financeiras, democratizando o acesso ao conhecimento e promovendo a atualização constante dos cooperados e líderes. Essa adaptação tecnológica é crucial para que as cooperativas acompanhem as transformações do mercado e atendam às demandas de seus associados.

O desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua também foi ressaltado como um fator estratégico para o sucesso das cooperativas. A promoção de ambientes que incentivem o aprendizado constante, a troca de experiências e a capacitação prática fortalece o comprometimento dos membros e estimula a inovação interna. Essa cultura reflete diretamente na melhoria da gestão e na qualidade dos serviços oferecidos aos cooperados, alinhando-se aos valores cooperativistas.

Em síntese, as iniciativas adotadas em 2023 demonstram que a liderança participativa e a educação cooperativa são elementos fundamentais para a resiliência e o crescimento das cooperativas brasileiras. O investimento em formação, participação democrática e inovação tecnológica garante não apenas a competitividade das organizações, mas também a promoção do desenvolvimento econômico e social de seus membros. Assim, reforça-se que o fortalecimento dessas dimensões é vital para o futuro sustentável do cooperativismo no país.

REFERÊNCIAS

- ABEBE, Abraham; KEGNE, Meketaw. The role of microfinance institutions on women's entrepreneurship development. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, v. 12, n. 1, p. 17, 2023.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestão de Recursos Humanos: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Elsevier.
- COSTA, R., Assumpção, A., & Silva, P. (2018). Desenvolvimento de habilidades em cooperativas: uma abordagem prática. *Revista de Gestão Cooperativa*, 7(2), 45-60.
- DA SILVA, Gilson Rodrigues et al. Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do balanced scorecard em cooperativas de créditos. *Escritos Contables y de Administración*, v. 11, n. 1, p. 24-47, 2020.
- DEGGERONE, Zenicléia Angelita; DEFFACI, Adriane Paula Baú. OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉ. *Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão–RBC&G*, v. 11, n. 20, p. 099-114, 2022.
- FNCC. Federação Nacional das Cooperativas de Crédito. *Relatório Anual de Gestão*. 2023. Disponível em: <https://fncc.com.br/wp-content/uploads/2024/03/RELATORIO-ANUAL-DE-GESTAO-2023-OFICIAL.pdf>. Acesso em: 11 de fev. 2024.
- EGENIUS, Samuel; TRIATMANTO, Boge; NATSIR, Mohkhamad. The effect of job satisfaction on employee performance through loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, v. 7, n. 10, p. 480-489, 2020.
- FERREIRA, Bárbara Ribeiro et al. Atuação da área de gestão de pessoas: estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito Performance of the people management area: a case study carried out in a credit cooperative. *Brazilian Journal of Development*, v. 8, n. 6, p. 44615-44626, 2022.
- GINTING, Sunardi; HARTIJASTI, Yanki; ROSNANI, Titik. Analysis of the Mediation Role of Career Adaptability in the Effect of Retirement Planning for Attitude Formation of Retirement in Credit Union Employees West Kalimantan. *International Journal of Social Science Research and Review*, v. 5, n. 4, p. 214-228, 2022.
- JONES, J. E. (1991). *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos*. Harper & Row.
- KAWANO, Emily. *Solidarity economy: Building an economy for people and planet*. The New Systems Reader. Routledge, 2020. p. 285-302.
- JAYUSMAN, Jayusman et al. The Development of Startup Coop in Indonesia: An Overview Maqashid al-Sharia. *Justicia Islamica*, v. 20, n. 1, p. 135-154, 2023.
- JILLO, Safia Abdi; KANYIRI, Adel; MOGUCHE, Abel. Determining the Effect of Process Innovation on Financial Performance of Deposit Taking Saving and Credit Cooperative

Societies in Laikipia County, Kenya. *International Journal of Finance*, v. 8, n. 2, p. 27-39, 2023.

MACIEL, Roberta Eduarda da Silva. *Percepção dos cooperados em relação aos princípios do cooperativismo e de governança nas cooperativas de crédito do sul catarinense*. Santa Catarina: 2023.

MAGRI, Cledir. *Cooperativas de crédito destacam momento de virada em 2024*. Disponível em: <https://mundocoop.com.br/destaque/cooperativas-de-credito-destacam-momento-de- virada-em-2024/>. Acesso em: 11 de fev. 2024.

OCB. *Relatório Anual 2023*. Disponível em: https://conteudo.somos.coop.br/images/transparencia/Relatorio_OCB_2023.pdf Acesso em: 11 de fev. 2024.

SEVILHA, Ana Paula. *Gestão por competências: estudo de caso em uma cooperativa de crédito na cidade de Assis/SP*. São Paulo: 2021.

SILVA, A., & Oliveira, J. (2015). A importância do treinamento em cooperativas de crédito. *Revista Brasileira de Cooperativismo*, 10(1), 25-40

SOARES, Mariana Teixeira. *Análise das ferramentas de treinamento em uma cooperativa de crédito: um estudo sobre a eficiência do programa de capacitação e gestão do conhecimento*. Ouro Preto: UFOP, 2023.

VAN RIJN, Jordan. The effects of membership expansion on credit union risk and returns. *International Review of Financial Analysis*, p. 103234, 2024.