

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

CLEBERSON DA SILVA SANTOS

**Organização do quadro social em cooperativas de crédito:
Uma análise do quadro social da cooperativa Sicoob AC
Credi**

VIÇOSA

2021

CLEBERSON DA SILVA SANTOS

**Organização do quadro social em cooperativas de crédito:
Uma análise do quadro social da cooperativa Sicoob AC
Credi**

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

Orientador: Pablo Murta Baião Albino

VIÇOSA

2021

CLEBERSON DA SILVA SANTOS

**Organização do quadro social em cooperativas de crédito:
Uma análise do quadro social da cooperativa Sicoob AC
Credi**

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

APROVADO EM:

Bianca Aparecida Lima Costa

Samilla Nunes Rodrigues

Pablo Murta Baião Albino

(Orientador)

O presente trabalho foi elaborado em formato de artigo com base nas normativas da revista “Revista de Gestão e Organizações Cooperativas”, objetivando a sua publicação no ano de 2022. <https://periodicos.ufsm.br/rgc/index>

Sumário

Resumo.....	6
Abstract	6
1. Introdução	7
2. Revisão de Literatura	9
2.1 Educação como Meio para Cooperação e Participação	9
2.2 Governança e Organização do Quadro Social	11
3. Metodologia	14
4. Caracterização da Cooperativa como Objeto de Estudo	17
5. Resultados e Discussões.....	18
5.1 Práticas Adotadas pela Organização	18
5.1.1 Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária	18
5.1.2 Pré-assembleias.....	19
5.1.3 Eventos OQS.....	19
5.2 Organização do Quadro Social na Cooperativa Objeto de Estudo.....	19
5.3 Participação dos Cooperados nas Práticas Adotadas pela Cooperativa	21
6. Considerações Finais	26

Organização do quadro social em cooperativas de crédito: Uma análise do quadro social da cooperativa Sicoob AC Credi

Organizing membership in credit unions: An analysis of Sicoob AC Credi cooperative membership

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo analisar a influência gerada pelas ações de âmbito da Organização do Quadro Social (OQS) na cooperativa de crédito Sicoob AC Credi, verificando a participação dos associados nos processos de governança. A metodologia utilizada foi a análise de documentos que podem conter textos e dados quantitativos da cooperativa. Ademais, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para o embasamento teórico do assunto. Como resultado, fica evidente que a criação de um setor próprio para cuidar da OQS e o reconhecimento de sua importância pelo Conselho de Administração são ações que facilitam e incentivam a participação dos cooperados. É possível concluir que a OQS é algo além da implementação de núcleos, mas sim a construção de um espaço de ampliação da democracia, um dos princípios do cooperativismo.

Palavras-chave: Organização do Quadro Social, Educação Cooperativista, Governança Cooperativa, Gestão Democrática

Abstract

The present work aims to analyze the influence generated by the actions within the scope of the Membership Organization (OQS) in the credit cooperative Sicoob AC Credi, verifying the participation of members in the governance processes. The methodology used was the analysis of documents that may contain texts and quantitative data from the cooperative. Furthermore, bibliographical research was used for the theoretical basis of the subject. As a result, it is evident that the creation of its own sector to take care of OQS and the recognition of its importance by the Board of Directors are actions that facilitate and encourage the participation of members. It is possible to conclude that the OQS is something beyond the implementation of nuclei, but rather the construction of a space for the expansion of democracy, one of the principles of cooperativism.

Keywords: Membership Organization, Cooperative Education, Cooperative Governance, Democratic Management

1. Introdução

Cooperativas, de acordo com a Lei 5.764/71, são sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviço aos associados, tendo em sua gestão a dependência de diversos fatores, dentre eles, a conscientização e o conhecimento (FRANTZ, SCHÖNARDIE, 2016). Dessa forma, de acordo com Schneider e Hendges (2006), o conhecimento é necessário para que o sócio compreenda as especificações da organização cooperativa e tenha ciência do movimento em que passa a fazer parte. Já a conscientização se dá por meio da vivência e relação construída entre os sujeitos envolvidos no processo cooperativo.

Destarte, ambos os fatores têm como universo de sua difusão a educação cooperativa por meio da participação dos cooperados. Assim, Frantz (2001) entende que as práticas e ações de educação podem ser realizadas de forma comunicativa ou estratégica de acordo com as forças e interesses de propagação. Partindo deste pressuposto, a organização do quadro social (OQS) se torna uma ferramenta para disseminação da educação cooperativista, já que proporciona um espaço de discussão, comunicação e transparência entre cooperativa e associado (FERREIRA e SILVA, 2015).

A OQS tem como objetivo a organização dos associados de forma estratégica, seja por região, por pessoas físicas e jurídicas, ou por cidades, com o intuito de possibilitar a participação dos cooperados na dinâmica da cooperativa, além de colocar em prática o segundo princípio cooperativista, a gestão democrática. Para Ferreira e Silva (2015), as cooperativas que investem na ferramenta têm como resultado “altos índices de participação e comprometimento dos associados”.

Então, a OQS, aliada à educação cooperativista, proporciona a democratização e participação nas organizações cooperativas (DOS SANTOS MACEDO *et al*, 2014), além de espaços de diálogo e interação do quadro social. Então, a organização do quadro social pode ser entendida ainda como uma ferramenta de ampliação da governança cooperativa, uma vez que a mesma busca levar aos associados práticas relativas a prestação de contas e transparência.

Portanto, a escolha do tema deste trabalho se justifica por aguçar o interesse do pesquisador, uma vez que a participação dos cooperados, bem como meios que disseminem a educação para a cooperação, é intrínseca ao movimento cooperativista. Além disso, a escolha da organização, objeto de estudo desta pesquisa, ocorre em função

do estágio curricular obrigatório, realizado na cooperativa em questão. Dessa forma, foi possível aprofundar no tema relacionado ao impacto da organização do quadro social no Sicoob AC Credi.

Ainda, compreende-se a importância de analisar a atuação das cooperativas de crédito em relação a organização do quadro social, uma vez que as mesmas são sociedades complexas e difusas. Assim, a pesquisa se torna fonte de conhecimento para a cooperativa, em relação a sua desenvoltura, e para as demais organizações uma fonte de conhecimento específico a OQS em cooperativas de crédito.

Para o desenvolvimento do trabalho, procurou-se estudar, por meio da revisão de literatura, além da educação cooperativista, aspectos da governança cooperativa e organização do quadro social. Dessa maneira, buscou-se a compreensão de conceitos e das diferentes formas de aplicação, dado que as ações, estratégias e atividades podem ser definidas e elaboradas de acordo com características de cada cooperativa.

Portanto, o trabalho teve como objetivo analisar a influência da organização do quadro social para a cooperativa Sicoob AC Credi, ainda buscando identificar as ações promovidas pela organização, além de verificar a participação dos cooperados nos processos de governança cooperativa e também as modificações geradas pela OQS na cooperativa em questão.

A presente pesquisa utilizou-se da análise documental descritiva para analisar a influência gerada pela organização do quadro social na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Do Leste E Nordeste Mineiro Ltda, Sicoob AC Credi. Para esse fim, foram identificadas as ações promovidas pela cooperativa e a participação dos cooperados, além de ainda conhecer a atual situação da OQS na organização em questão.

Para mais, é importante salientar que o trabalho empenhou-se em estudar apenas as atividades elaboradas e executadas pelo setor de organização do quadro social da cooperativa, no período em que antecede a pandemia do Covid-19. Portanto, todas as atividades e ações aqui analisadas foram realizadas de forma presencial. Entretanto, as demais atividades, realizadas com os cooperados pelos demais setores da organização, não serão considerados para análise, uma vez que possuem objetivos diferentes do que tange a presente pesquisa.

2. Revisão de Literatura

2.1 Educação como Meio para Cooperação e Participação

A palavra educação pode ser definida como originária do latim, *educare*, um verbo que buscava dar sentido ao ato de fazer nutrir, crescer e criar uma criança, assim entendido por Martins (2005). Outrossim, Frantz (2001) entende que a educação é um processo onde os indivíduos ensinam e aprendem, em um método de socialização.

Através de tais definições, é incontestável que a educação está presente no cooperativismo como parte de seus princípios e na prática de seus objetivos e valores, levando-se em conta as necessidades e interesses dos associados (FRANTZ, 2001). Assim como em sua definição no latim, a educação busca nutrir e desenvolver a organização cooperativa, procurando garantir as necessidades e interesses coletivos, além de fomentar a participação dos cooperados como clientes e donos da sociedade cooperativa.

Por conseguinte, quando se fala em práticas educativas nessas organizações, é interessante se atentar ao que diz Frantz ao definir cooperação.

Para os fins de nossa reflexão, vou definir a cooperação como um processo social, embasado em relações associativas, na interação humana, pela qual um grupo de pessoas busca encontrar respostas e soluções para seus problemas comuns, realizar objetivos comuns, busca produzir resultados, através de empreendimentos coletivos com interesses comuns. (FRANTZ, 2001, p. 242)

Assim, ao se trabalhar o processo de educação cooperativista com os envolvidos, é interessante que se busque um olhar atento à efetiva aplicação e à tripla dimensão das sociedades cooperativas, como afirma Frantz e Schonardie (2007), onde o cooperado é ao mesmo tempo dono e cliente do empreendimento cooperativo, além de fornecedor (DE FREITAS *et al*, 2010). Dessa forma, Valadares (2005) define a prática da educação cooperativa como sendo um “processo e um método para formular e executar políticas de educação e comunicação cujas características se referem a aspectos essenciais à prática da cooperação: a gestão democrática”.

Os autores Schneider e Hendges (2006) complementam o pensamento de Valadares, posto que entendem que todas as atividades, vistas como interesse comprometido dos sócios, devem ser entendidas como educação cooperativista. Os autores também afirmam que despertar esse interesse nos sócios é um dos desafios. Dessa forma, é importante salientar que para despertar esse interesse dos sócios não basta apenas

tratar a educação cooperativa apenas como um momento de escuta dos cooperados, mas um espaço múltiplo, onde os mesmos sejam ouvidos e tenham espaço de fala, para que juntos possam chegar a um consciente comum em relação aos seus desejos e necessidades.

Freire (1997) define esse processo onde o educando apenas tem o poder da escuta, tornando-se um mero depósito receptor de informação, como educação bancária, “[...]onde o saber é uma doação dos que se julgam sábios [...]”. O autor é grande defensor da educação libertadora, de modo que o educando e o educador possam crescer e construir o pensamento juntos, através do diálogo, despertando, assim, o protagonismo dos cooperados. Indo de encontro ao pensamento de Freire, Ferreira e Silva (2015) entendem que:

Na educação cooperativa, por sua vez, a educação deve ser vista como algo libertador e, mesmo que as cooperativas sejam responsáveis pelos espaços de comunicação com seus associados, essas não são detentoras de todo o conhecimento cooperativo ou da educação cooperativa (FERREIRA e SILVA, 2015, p 35)

Frantz e Schönardie (2016) entendem que no cooperativismo brasileiro a educação cooperativista está situada também como uma estratégia de gestão dos empreendimentos autogestionários, tratando ainda da fidelização e satisfação dos cooperados, disseminação dos valores e princípios da cooperativa, além da organização e qualificação do quadro social. Então, entende-se que a educação em organizações cooperativas estão ligadas a meios de interação e/ou comunicação entre dirigentes da cooperativa para com os cooperados, desde que o assunto tratado seja do interesse de ambas as partes, mesmo vinculando a educação cooperativa à estratégia de gestão.

A educação cooperativista, ainda, pode ser aliada dos gestores em suas estratégias, como uma forte ferramenta de difusão, conhecimento e conscientização para com os antigos e novos associados ao empreendimento cooperativo. Dessa forma, a experiência de jornada do cooperado, ao decidir ingressar e permanecer nessa organização, deve ser clara e coesa, entendendo as peculiaridades e os diferenciais existentes nas cooperativas, como o seu funcionamento e posicionamento no mercado, o poder de decisão enquanto associado, a participação nas sobras e também nos possíveis prejuízos. Em suma, um associado ciente sobre os seus direitos e deveres é parte do processo educativo em organizações cooperativas.

Para que esse processo de ciência ocorra, a educação também deve ser levada aos colaboradores, que é o primeiro ponto de contato do associado com a cooperativa, uma vez que o encontro com os membros eleitos se torna complicado à medida que a cooperativa toma maiores dimensões, como afirma Schneider e Hendges (2006). Assim, colaboradores e dirigentes capacitados para exercerem suas funções adequadamente, bem como cientes do propósito e dos valores da organização em que estão inseridos, são um caminho para levar aos cooperados informações concretas do empreendimento através da comunicação direta entre eles.

Partindo deste pressuposto, Stephanou e Villwock *apud* Mendes (2010) entendem a importância de que os dirigentes e colaboradores sejam educados e capacitados, mas afirmam que a participação, além do envolvimento dos cooperados e o compromisso dos mesmos com a cooperativa, são ações essenciais. A natureza associativa da cooperativa já estabelece a necessidade da participação, seja ela econômica, com o consumo de seus produtos ou serviços, ou política, com o direito a voto nas assembleias.

Assim, Schneider (2003) entende que a educação é um meio para transformar o cooperado em agente do próprio desenvolvimento, desde que promova a reflexão de forma continuada, despertando neles o interesse pela participação. Dessa forma, entende-se que a educação cooperativa deve ser um processo permanente, realizado e incentivado diariamente, objetivando a participação genuína do cooperado.

Para que o processo de educação cooperativa ocorra de maneira continuada e efetiva, são necessários técnicos capacitados para a condução desse trabalho, pessoas que disseminem a identidade cooperativa. A partir disso, surge a figura do agente de desenvolvimento cooperativista (ADC). Ao ADC, de acordo com Schneider e Hendges (2006), cabe o despertar do interesse de participação no cooperado, oportunizando a educação cooperativista como meio de devolver o protagonismo da cooperativa aos associados.

2.2 Governança e Organização do Quadro Social

Em face do cenário apresentado, a educação cooperativista se faz também presente nos métodos de governança de uma cooperativa, agindo como aliada de seus processos e ampliação do regime democrático de uma organização cooperativa. Nesse sentido, se faz necessário compreender a Governança Corporativa, que de acordo com o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), pode ser entendida como um

sistema de monitoramento e incentivo em que as organizações são dirigidas, onde envolve o relacionamento entre os donos e os dirigentes, o que também se aplica à governança cooperativa. No Brasil, a Lei 5.764/71, ao definir a Política Nacional do Cooperativismo, também instituiu os órgãos de gestão e governança das cooperativas brasileiras.

Gaiarola *et al* (2007), entende que “eqüidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade pelos resultados” são garantias asseguradas aos sócios por meio de uma boa governança. O IBGC (2015) complementa o pensamento de Gaiarola e acrescenta a responsabilidade corporativa como um dos princípios da governança cooperativa. Ainda buscando definir as características da governança cooperativa, Trindade e Bialoskorski Neto (2014) compreendem que:

Além disso, —conceitos como justiça, transparência, prestação de contas e cumprimento das leis (compliance), aliados à ética, representam aspectos importantes das boas práticas de governança corporativa (TRINDADE e BIALOSKORSKI NETO, 2014)

Assim, cooperativas tem por sua natureza características que as diferenciam completamente do modelo das organizações de capital, bem como as mesmas se diferenciam dentro do próprio modelo cooperativista, de acordo com o ramo em que ela se encontra inserida, o que interfere diretamente nos modelos de governança que podem ser adotados por essas instituições. Bialoskorski Neto *et al* (2012) define dois modelos adotados pelas cooperativas, o primeiro onde a assembleia elege o cooperado para as decisões administrativas e de gestão, e o segundo, onde o conselho de administração contrata um profissional do mercado para as decisões de gestão e negócios, assim, decisões estratégicas ficam por conta do conselho eleito.

Costa, Chaddad e Azevedo (2012) definem o segundo modelo de governança apresentado por Bialoskorski Neto *et al* como separação entre propriedade e decisão da gestão. Outrossim, recomendam-na para organizações complexas e difusas, como as cooperativas, e, para que essa separação aconteça, é necessário manter e preservar o interesse dos donos do negócio, nesse caso, os associados.

O fato é que o modelo de governança adotado pela cooperativa deve ser forte o suficiente para evitar o conflito de agência, “[...] aonde o interesse daquele que administra a empresa nem sempre estão alinhados com os de seus cooperados” (GAIAROLA, 2007). Por outro lado, um embrulho frequente em organizações desse tipo é o problema do

carona, visto que, sem arcar harmonicamente com os custos da cooperativa, os associados utilizam dos benefícios por ela oferecidos (COOK, 1995).

Ambos problemas citados anteriormente podem se tornar mais frequentes à medida que a cooperativa toma maiores proporções em relação ao número de membros, o que pode levar ao aumento de seus custos ao longo do tempo (COOK, 1995). Esses custos são relativos às práticas de governança adotadas pela organização, como meio de amenizar os danos causados por esses embargos, como por exemplo a fidelização dos cooperados e custos da comunicação com os mesmos (CHADDAD, 2007), a disponibilização aos associados informações de seus interesses, podendo ser em jornais e sites, além da “[...]participação dos cooperados nas assembleias, representatividade, capacitação dos profissionais da gestão e prestação de contas [...]” (TRINDADE e BIALOSKORSKI NETO, 2014).

É sabido que, por se tratar de uma organização que tem como base a democracia, ampliada pelo princípio da gestão democrática, a participação dos associados, enquanto donos da cooperativa, é imprescindível. No entanto, segundo Biasloskorski Neto (2005), quanto maior é a cooperativa, menor é a participação nas instâncias decisórias, sendo que se entende por maior tanto em função da área de atuação como em número de cooperados. Em contraponto, os autores interpretam que os resultados gerais da cooperativa tendem a ser maiores com a implementação de melhores modelos de governança.

De acordo com Ferreira e Silva (2015), “A OQS é determinante para promover a participação consciente dos seus associados.”, além de proporcionar transparência entre as partes e engajamento dos cooperados. Dos Santos Macedo *et al* (2014) apontam que:

A OQS envolve a criação de comitês educativos, núcleos, conselhos representativos ou comissões locais, os quais têm como meta proporcionar uma “ponte de ligação” entre o quadro social e o quadro dirigente da organização cooperativa. Este trabalho permite que os dirigentes interajam mais ativamente com os cooperados, discutindo conjuntamente seus planos e propostas de trabalho, seus objetivos e metas, as informações sobre a realidade econômico-financeira da cooperativa e dos associados, as tendências dos mercados e, juntos, procurem encontrar a solução dos problemas [...] conseguindo, desta forma, benefícios para os associados e para a cooperativa. (DOS SANTOS MACEDO *et al*, 2014, p 187)

Então, pode-se entender que a OQS é a organização dos associados de forma estratégica, seja por região, por pessoas físicas e jurídicas ou por cidades, buscando que a participação na nova instância de poder seja dinâmica e não imposta. A ideia é que, após

a divisão dos núcleos, sejam eleitos representantes de cada um deles e, assim, possam se reunir e levantar as demandas, necessidades, além de desejos do grupo, a fim de levá-las para a cooperativa, como também para as instâncias deliberativas.

Santos (2010) explica que o principal objetivo da organização do quadro social é a participação do cooperado na dinâmica da organização, sendo um processo auxiliar à administração e também de preparação de novas lideranças. Mesmo com o foco em organizar os cooperados através de núcleos/comitês, a organização do quadro social acaba resultando em uma excelente ferramenta de governança para a fidelização do cooperados, visto que as particularidades dos associados e dos núcleos tornam-se mais notáveis.

Com a oportunidade de espaços de diálogo entre o quadro social da cooperativa, a OQS se torna um meio de transmissão de informação da cooperativa para o sócio, bem como do cooperado para a cooperativa, proporcionando momentos de participação interativa e intensificação de vínculos (FERREIRA e SILVA, 2015). Além de proporcionar esse espaço, a organização dos cooperados, ao intensificar essa relação entre as partes, amplia o seu espaço democrático, o que, de acordo com Dos Santos Macedo et al (2014), pode favorecer para a entrada de novos membros e, conseqüentemente, fortalece o crescimento da organização.

Diante do exposto, compreende-se que a organização do quadro social, além de se tornar um espaço de comunicação e socialização com os associados, tem ainda a função de ampliar a democratização da organização e fidelização do cooperado, sendo um meio de prestação de conta e transparência. Desse modo, a OQS tem a necessidade de abranger todos os públicos envolvidos com a sociedade cooperativa, para, assim, tornar-se uma ferramenta eficaz no fortalecimento da participação dos cooperados e crescimento da cooperativa.

3. Metodologia

De acordo com Gil (2002), método é o caminho para chegar a determinado fim, desse modo, pode-se compreender que a metodologia é todo o caminho percorrido pela pesquisa, passando pelo seu referencial e também pela forma escolhida para a sua análise.

Dessarte, a presente pesquisa realizada foi de caráter documental-descritiva, envolvendo uma análise qualitativa do quadro social do Sicoob AC Credi, antes e depois da implementação da OQS na cooperativa. Assim como cita Gil (2002), a descrição das

características de determinada população ou fenômenos são objetivos primordiais das pesquisas descritivas.

Buscando-se a obtenção de dados, são utilizados documentos, tabelas e dados fornecidos pela cooperativa. Dessa maneira, caracterizando a pesquisa documental, onde utiliza-se fontes diversas e até mesmo dispersas (GIL, 2002). O referencial teórico foi construído a partir de dados obtidos com a pesquisa bibliográfica, assim, reunindo informações que serviram de base para a construção da presente pesquisa. O trabalho transpassa questões relacionadas à educação cooperativista, bem como suas práticas de governança e organização do quadro social.

O primeiro passo para a realização da pesquisa foi o levantamento de dados e documentos junto a cooperativa, conjuntamente com o período de vivência do pesquisador nos espaços proporcionados pelo setor de OQS da organização. Isso posto, foram analisados documentos contendo informações de todo o quadro social da cooperativa, dentre eles, as atas de pré-assembleias, livro de presença das mesmas, avaliações aplicadas nos processos de governança, além do estatuto social e do organograma da cooperativa.

A análise dos dados se dá a partir da organização dos documentos, como no quadro 1, visando facilitar o entendimento deles, após a pré-análise, são definidos objetivos e hipóteses. Em seguida, utiliza-se da exploração do material, visando a sua classificação. Por fim, é feita a análise dos documentos obtidos, realizando o tratamento e classificação dos dados, validando ou não a hipótese definida ((BARDIN, S. D. apud GIL, 2002).

Quadro 1 - Organização do material

Título	Caracterização do Material	Descrição do Material
Estatuto Social Sicoob AC Credi	Conjunto de direitos e deveres dos sócios.	Escritos que determinam o objetivo social da cooperativa, direitos e deveres dos associados, além de particularidades do sistema Sicoob.
Atas Pré-Assembleias 2018	Registro de fatos da Pré-assembleia.	Contém registros de solicitações feitas pelos cooperados que foram atendidas. Contém a data e local onde foi realizada.

Atas Pré-Assembleias 2019	Registro de fatos da Pré-assembleia.	Contém registros de solicitações feitas pelos cooperados que foram atendidas, e outras que ainda estão em andamento. Contém a data e local onde foi realizada.
Atas Reuniões OQS 2018	Registro de fatos ocorridos na reunião.	Escritos de observações, sugestões e pedidos realizados pelos cooperados. Além de data, local e número de participantes.
Atas Reuniões OQS 2019	Registro de fatos ocorridos na reunião.	Escritos de observações, sugestões e pedidos realizados pelos cooperados. Além de data, local e número de participantes.
Livro de Presença AGO/E	Registro da presença dos associados à reunião das Assembleias Gerais Ordinárias e/ou Extraordinárias.	Assinaturas de todas as pessoas presentes nas assembleias da cooperativa desde à sua constituição.
Fichas de Avaliação	Ficha avaliativa aplicada nos processos de governança.	Contém à satisfação dos cooperados com o espaço, o tempo de duração e conteúdo abordado, prestação de contas, imagem institucional, dentre outros.
Organograma da Cooperativa	Representação da estrutura formal da organização.	Descrição das posições hierárquicas ocupadas na cooperativa.
Mapa Estratégico	Diagrama usado para documentar os principais objetivos estratégicos que estão sendo seguidos pela organização.	Descrição, da missão, visão, valores e causa da cooperativa. Além das diretrizes estratégicas e seus objetivos.
Site da Cooperativa	Forma de comunicação entre cooperativa e cooperado.	Descrição da história da cooperativa e conta com a divulgação de notícias pertinentes aos cooperados.
Regulamento Programa Organização do Quadro Social	Instruções voltadas para à OQS.	Descrição de como deve ocorrer o processo de OQS e seus delegados.

Projeto de Organização do Quadro Social - Projeto Nuclear	Descrição escrita e detalhada da Organização do Quadro Social.	Escritos que abordam a necessidade da criação do setor de OQS, seus objetivos e como se daria os seu desenvolver.
Responsabilidades setoriais	Responsabilidades dos cargos.	Escritos que descrevem as responsabilidades de cada setor do Sicoob AC Credi.

Fonte: Elaborado pelo autor

Entretanto, é importante salientar que realizar somente a pesquisa documental pode vir a ter resultados limitados. Então, surge a importância de trabalhar em conjunto com a pesquisa bibliográfica, fazendo um comparativo com outros autores.

4. Caracterização da Cooperativa como Objeto de Estudo

A cooperativa foi constituída em 1997, por um capital de R\$ 1.050,00, na cidade de Governador Valadares, Minas Gerais, e até então se dominava Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo Comércio de Material de Construção, com nome fantasia de AC Credi (SICOOB AC CREDI, 2021). O objetivo era atender financeiramente os comerciantes e empresários da região no momento em que o país vivia um momento marcado pelo desemprego e estagnação econômica.

Com o aumento das operações de crédito e do número de associados, nos anos 2000, a cooperativa ampliou o seu espaço de atendimento, passando a ter sede própria. Em 2006, incorporou uma cooperativa da área de confecção, portanto, sua área de atuação foi expandida para as cidades de Teófilo Otoni e Itambacuri.

Antes de aderir a marca Sicoob em 2009, a cooperativa já contava com cerca de 10 pontos de atendimento nas cidades de Belo Oriente, Dom Cavati, Engenheiro Caldas, Conselheiro Pena, Resplendor, Aimorés, no bairro Vila Isa em Governador Valadares, Teófilo Otoni e Itambacuri, além do ponto de atendimento no centro da cidade de Valadares.

Em 2014, a cooperativa foi contemplada com a Livre Admissão, expandindo seu atendimento a todos os segmentos, passando a ser denominada como Cooperativa De Crédito De Livre Admissão Do Leste E Nordeste Mineiro Ltda, Sicoob AC Credi. De

acordo com os dados do fechamento do último ano de exercício (2020), a cooperativa conta com mais de 16 mil associados atuando em 10 cidades do leste e nordeste mineiro.

5. Resultados e Discussões

Ao analisar os documentos da cooperativa, dividiu-se a presente pesquisa em eixos estratégicos de estudo, sendo eles: as práticas adotadas pela organização em relação à governança cooperativa e à educação cooperativista, a organização do quadro social na cooperativa e a participação dos cooperados nos espaços proporcionados.

5.1 Práticas Adotadas pela Organização

As práticas adotadas visam a atender aos princípios da governança cooperativa, bem como trabalhar a educação cooperativista com quadro social, além de cumprir com requisitos estabelecidos pela Lei 5.764/71.

Dessa forma, o Sicoob AC Credi desenvolve, através do setor de organização do quadro social, atividades e ações que visam levar ao associado transparência e prestação de contas, como também o incentivo à participação enquanto dono, cliente e fornecedor do negócio. Dentre as principais práticas adotadas pela organização, encontram-se as seguintes iniciativas:

5.1.1 Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária

De acordo com a Lei 5.764/71, as Assembleias Gerais Extraordinárias (AGE) podem ser realizadas sempre que necessário, podendo deliberar sobre qualquer assunto relevante à cooperativa. Já a Assembleia Geral Ordinária (AGO) é obrigatoriamente realizada uma vez ao ano, no decorrer dos quatro primeiros meses, em caso de cooperativas de crédito, após fim do último ano de exercício, sendo que trata de temas como aprovação e prestação de contas.

Nessa perspectiva, o Sicoob AC Credi realiza as suas assembleias dentro do prazo estipulado em lei, buscando adotar boas práticas, como a divulgação do edital com antecedência superior à exigida na legislação e a disponibilização de material para os cooperados, contendo informações prévias ao que será deliberado na assembleia, órgão máximo de uma sociedade cooperativa.

5.1.2 Pré-assembleias

As pré-assembleias são reuniões de cooperados que antecedem a Assembleia Geral Ordinária de uma cooperativa, as mesmas possuem o objetivo de prestar contas aos donos da mesma, os cooperados. O Sicoob AC Credi realiza as pré-assembleias desde o ano de 2018 em todas as cidades que a cooperativa possui ponto de atendimento, buscando discutir assuntos pertinentes àquela localidade, como também proporcionar um espaço de escuta direta e diálogo entre os cooperados e os membros dirigentes da cooperativa.

Mesmo não possuindo caráter deliberativo, as pré-assembleias podem ser entendidas como um espaço de debate e informação, pois, participando das mesmas, o cooperado conhece a proposta do Conselho de Administração para a AGO. Sendo assim, as dúvidas existentes podem ser sanadas e os cooperados podem elaborar propostas diferentes para à votação.

5.1.3 Eventos OQS

São denominados pela cooperativa como eventos OQS todas as atividades e ações realizadas pela área responsável no Sicoob AC Credi. Assim, contempla-se as reuniões e palestras com os associados, conversa sobre os serviços oferecidos pela cooperativa, divulgação de novas políticas e diretrizes a serem implementadas, as ações de educação cooperativista e responsabilidade social e o relacionamento com o cooperado são exemplos de eventos OQS praticados pela cooperativa objeto de estudo.

Então, com os eventos OQS, a cooperativa busca criar espaços para o desenvolvimento de seus cooperados e de sua área de atuação, proporcionando debates em torno do desenvolvimento regional sustentável, além dos desejos e necessidades do quadro social. A abordagem da educação cooperativista acontece em todo início dos encontros com os cooperados, uma vez que se busca disseminar a missão e a visão da organização, como também os direitos e deveres do associado, além de debates em relação a peculiaridades do cooperativismo.

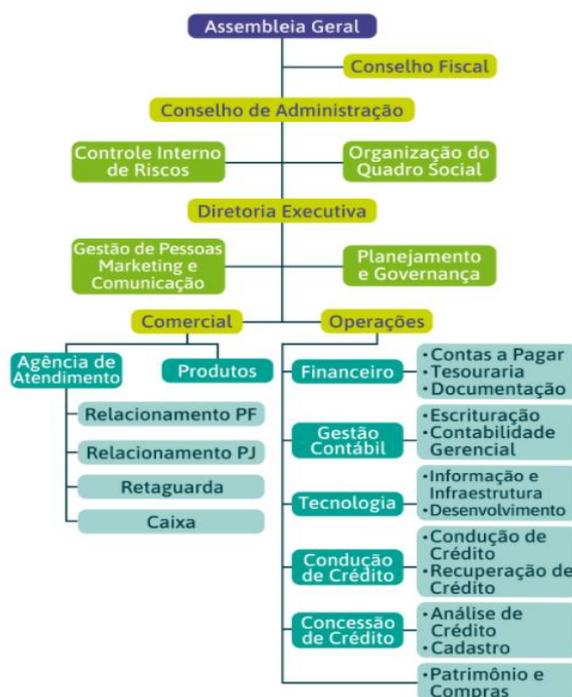
5.2 Organização do Quadro Social na Cooperativa Objeto de Estudo

Partindo do pressuposto da originalidade de cada cooperativa, que são formadas por pessoas com pensamentos, atitudes, reações e necessidades que variam de acordo com essa particularidade, entende-se que a OQS pode ser organizada de diferentes formas, almejando atender a característica da cooperativa em questão.

Dessa forma, de acordo com o pensamento de Valadares (2005), “não existe uma forma única ou definitiva de organização do quadro social”. Dessa maneira, a cooperativa, enquanto objeto de estudo, optou, no primeiro momento, por dividir os associados de acordo com as cidades que possuem posto de atendimento Sicoob AC Credi. A estratégia surge devido à necessidade de criar a cultura da participação aos cooperados. Conseqüentemente, trabalhar-se-á a capacitação para que os mesmos possam entender como se dará o processo de nucleação.

A efetivação da OQS na cooperativa em pauta tem o seu início no ano de 2016, momento em que se dá o começo da implementação de um setor próprio para cuidar dos assuntos relativos à Organização do Quadro Social. O setor ocupa um lugar de destaque na hierarquização da cooperativa, pretendendo dar voz e demonstrando a importância da participação do cooperado, assim como mostra a figura abaixo.

Figura 1: Estrutura organizacional da Cooperativa Sicoob AC Credi



Fonte: Site Institucional do Sicoob AC Credi

Na atualidade, o setor conta com um responsável para tratar de assuntos relacionados à área, juntamente a um estagiário (a) em fase de conclusão do curso de Cooperativismo. Ambos têm como responsabilidade o processo educativo dos cooperados, o acompanhamento e organização das palestras, reuniões e eventos, além da

motivação e monitoramento da participação dos cooperados. À vista disso, o setor de OQS do Sicoob AC Credi tem como propósito maior dedicar-se ao relacionamento da cooperativa com o quadro social.

Todavia, mesmo com o seu foco principal desenhado, o setor também possui outras responsabilidades, como encarregar-se pelos processos assembleares, projetos de responsabilidade social e ambiental, a satisfação dos cooperados, além de tudo que envolva a relação cooperado – cooperativa.

Ferreira e Silva (2015) entendem que, para o correto funcionamento da organização do quadro social, é necessário aliar a capacitação e a informação com a educação cooperativa. Assim, o setor de OQS, visando alcançar os objetivos traçados e realizar as ações planejadas, mantém um relacionamento próximo e acessível com os demais setores da cooperativa, como gestão de pessoas. Por conseguinte, são alcançadas ações também voltadas aos colaboradores, como ao setor de comunicação e marketing, tendo em vista a necessidade de comunicação interna e externa para um bom relacionamento com os públicos parceiros.

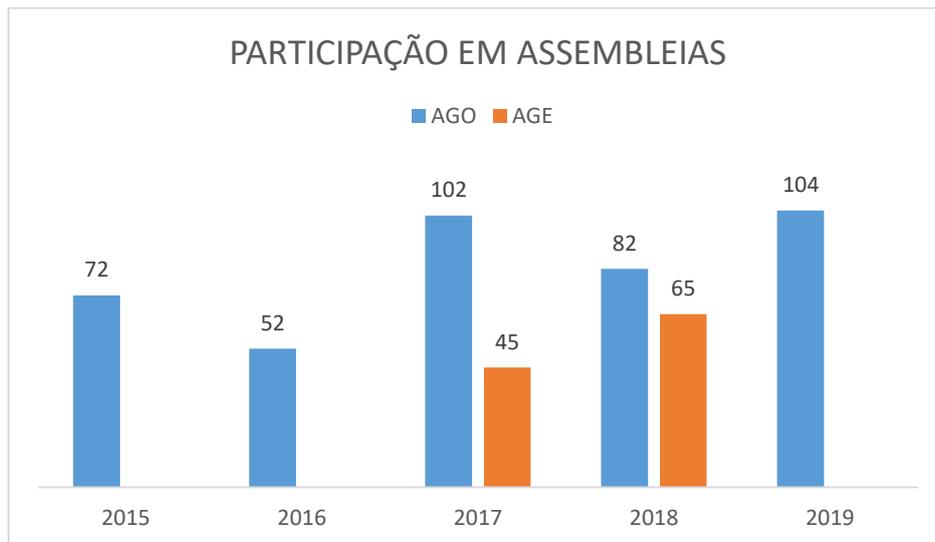
5.3 Participação dos Cooperados nas Práticas Adotadas pela Cooperativa

Possivelmente, hoje, a participação ativa dos cooperados seja um dos maiores desafios a serem enfrentados pelas cooperativas, mas cabe a elas cederem e fomentarem essas instâncias participativas. Tal fato ocorre pois, de acordo com Dos Santos Macedo *et al* (2014), a participação dos cooperados também potencializa as demais atividades da cooperativa, o que facilita traçar novas estratégias, o que, por consequência, fortalece a cadeia de valor.

Sendo assim, as cooperativas têm na assembleia geral a maior instância de poder deliberativo, ocorrendo por meio de reunião entre os associados, que decidem os próximos passos da organização. Outrossim, a partir de análise da cooperativa entre os anos de 2015 a 2019, compreende-se que a mesma obteve um número pouco expressivo em suas assembleias (figura 2).

Destaca-se que a demanda de construção do gráfico se dá a partir da necessidade de avaliar o trabalho do setor OQS em relação a seus resultados nos seus primeiros anos de atuação. Conquanto, não se busca fazer a correlação entre o aumento do número de cooperados e o número de associados presentes em espaços de governança.

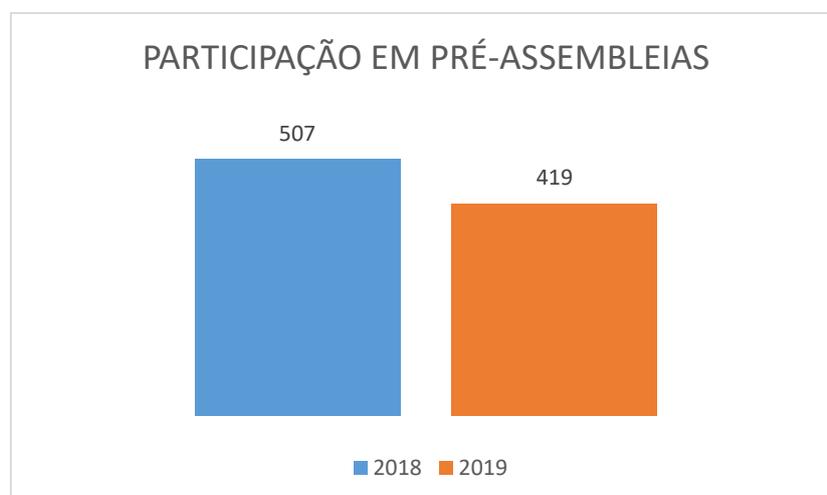
Figura 2: Cooperados presentes em assembleias de 2015 a 2019



Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que, em 2017 e 2018, houve o maior número de participação dos cooperados nas assembleias em cinco anos. O número alcançado no ano de 2017 se dá, além da pauta do dia que tocava em direitos e deveres dos cooperados, pelo fato de terem sido realizadas duas assembleias no ano, ordinária e extraordinária, o que também aconteceu no ano de 2018. Portanto, os espaços de participação do associado são ampliados. No ano de 2019, entende-se que o aumento da participação dos associados em assembleias está ligado às atividades do setor de OQS, como os eventos OQS e as pré-assembleias, que aconteceram pelo segundo ano consecutivo (figura 3).

Figura 3: Participação dos Cooperados em Pré-Assembleias

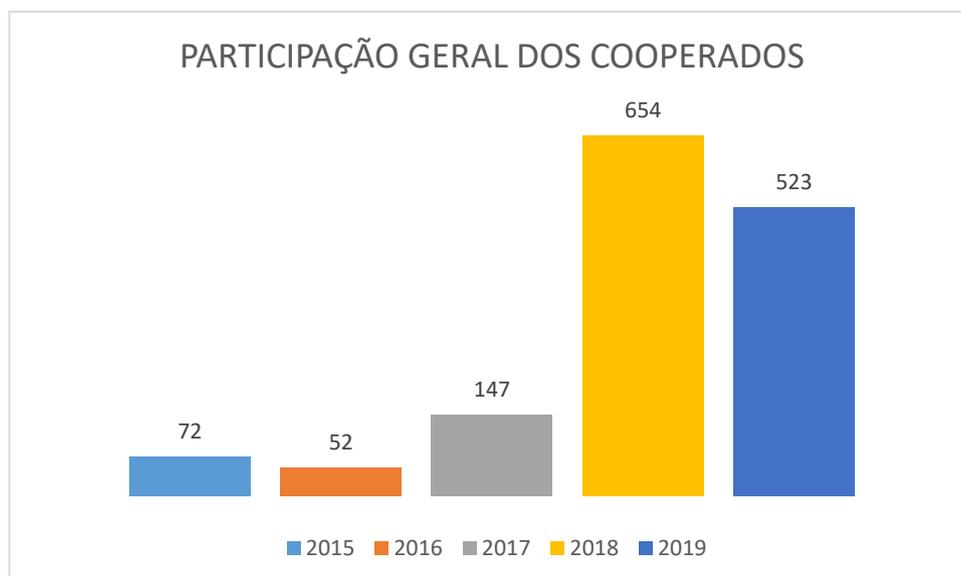


Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando a figura 3, constata-se que o número de cooperados presentes nas pré-assembleias foi menor em comparação ao ano de 2019. Não obstante, o fator primordial para explicar a queda na participação é a não realização da pré-assembleia no ponto de atendimento sede da cooperativa em 2019 na cidade de Governador Valadares. Em compensação, a reunião ocorreu apenas para os associados do ponto de atendimento Vila Isa.

Mesmo com todos os imbróglis que resultaram na queda da participação dos cooperados em assembleias e também nas pré-assembleias, observa-se que o número geral de participação em ambas as práticas de governança cooperativa obteve uma melhor performance quando somados os seus resultados, como mostra a figura a seguir.

Figura 4: Participação geral dos cooperados nas práticas de governança



Fonte: Elaborado pelo autor

O aumento do índice de participação dos cooperados se justifica pelo aumento do número de ações realizadas e principalmente a descentralização das atividades na cidade sede da cooperativa. Antes da implementação do setor de OQS, o único meio de transparência e prestação de contas eram as assembleias gerais em Governador Valadares, após o início das atividades do setor, esses espaços foram expandidos e levados para todas as cidades de atuação da cooperativa, aumentando a oportunidade de participação de todos os cooperados.

Desse modo, a partir de análise das questões referentes, as práticas de governança cooperativa adotadas pelo Sicoob AC Credi, observa-se que a organização busca cumprir

com excelência a *compliance*¹, realizando as assembleias de acordo com o exigido por Lei. Ademais, a partir da implementação do setor de organização do quadro social, a cooperativa vem investindo na ampliação de sua transparência por intermédio da implementação de práticas *disclosure*².

Logo, um processo importante a ser destacado é que, assim como entende Frantz (2001), nas cooperativas, as práticas ou ações educativas podem ser encontradas através de interações do tipo comunicativo ou do tipo estratégico. Analogamente, tal padrão pode ser identificado na organização enquanto objeto de estudo, uma vez que as práticas relacionadas à educação cooperativa aparecem difundidas ao processo de comunicação e relacionamento com o cooperado, assim como nas demais práticas adotadas pela organização.

Em suma, com os espaços ampliados pela cooperativa, destaca-se as pré-assembleias, com o objetivo de aumentar a *disclosure* e prestação de contas para os cooperados, além de maximizar os eventos OQS que, dentre os seus principais objetivos, encontram-se a disseminação da educação cooperativista, como também o trabalho de relacionamento e comunicação com o associado. Esse é um ponto primordial para organizações cooperativas, posto que, de acordo com Chaddad (2007), o investimento em comunicação e relacionamento com o cooperado aumenta a sua fidelidade. Assim, expande-se a chance dos cooperados buscarem por seus produtos e serviços, o que, consequentemente, aumenta a participação nos processos de governança.

Entretanto, para tornar efetivo o aumento da participação, é necessário que a cooperativa possa transformar o resultado geral de participação dos cooperados em poder de decisão, o que pode acontecer com o voto delegado. Dessa forma, o Sicoob AC Credi determina no Art. 92 de seu estatuto o prazo para a eleição de seus delegados:

Art. 92. As alterações no Título VI – Da Organização Social, Capítulo II – Da Assembleia, Seção VII – Do Funcionamento, Subseção I – Da Representação, que trata da representação por delegados nas Assembleias Gerais, só prevalecerá após a eleição de todos os delegados, que ocorrerá até 31/12/2020. (Governador Valadares, 2020)

¹ De acordo com Trindade e Bialoskorski Neto (2014), *compliance* é cumprimento obrigatório das leis e normas regulatórias.

² *Disclosure* é a transparência, além da obrigatoriedade, com as partes interessadas, conforme explicam Trindade e Bialoskorski Neto (2014).

À medida que a cooperativa ampliou as instâncias de participação, aumentou-se o número de cooperados presentes nos espaços proporcionados. Comparando os anos de 2017 e 2019, o número de associados nos espaços de governança cooperativa triplicou, comprovando a assertividade do setor de OQS em levar aos cooperados, de todas as cidades de atuação da cooperativa, espaços de participação, escuta e prestação de contas.

Ainda, as pré-assembleias e os eventos OQS, além de aumentarem o número de participantes em espaços de governança, também proporcionam espaços de escuta dos cooperados. Por meio desses encontros, os cooperados aproveitam para passar as suas demandas ao Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, além de questionarem e apontarem as necessidades de cada região. Com isso, várias demandas foram levantadas - e até mesmo efetivadas - através das pré-assembleias e eventos de OQS, proporcionando, assim, um espaço de ampliação da democracia, onde os atores sociais podem expressar as reivindicações pertinentes a sua localidade.

Dentre as melhorias geradas na vida dos associados através da OQS, destaca-se o incentivo à união dos comerciantes locais, objetivando a regularização de seus negócios e uma representação comercial sólida, indo de encontro às raízes da cooperativa, uma vez que a mesma teve o seu início através da união de comerciantes locais. Outro ponto de mudança foi a reforma das agências, todas com a necessidade identificada através dos eventos de OQS, em que cooperados questionavam a falta de privacidade no atendimento e filas demoradas. Após tais indagações, as reclamações diminuíram consideravelmente.

Observando os espaços proporcionados para relacionamento e comunicação com os cooperados, entende-se, a partir da ótica de Frantz (2001), que a cooperativa busca integrar as práticas de educação cooperativista e processos de governança cooperativa, entrelaçando com os meios para emancipação de seus cooperados. Analogamente, a ideia de Schneider e Hendges (2006) afirma que as cooperativas devem buscar o protagonismo e emancipação de seus cooperados.

Portanto, como exposto, esse estudo sugere que a cooperativa continue a investir em espaços e ações estratégicas capazes de incentivar a participação dos cooperados nos processos de governança cooperativa, como também no relacionamento com os cooperados. Não obstante, outro ponto que o setor de OQS pode analisar é o trabalho com os familiares dos cooperados, uma vez que a cooperativa é a extensão da vida e do

trabalho individual dos associados, em que o sucesso de um depende do outro, como afirmam Schneider e Hendges (2006), não se nasce cooperativista, mas se formam cooperados.

Dessa forma, a conclusão do que prevê o art. 92 de seu estatuto é fundamental para transformar os efeitos de participação em votos. Através de tal ação, concretizar-se-á de fato a atuação pelo princípio da gestão democrática.

6. Considerações Finais

Perante a exposição da utilidade da Organização do Quadro Social em empreendimentos que buscam a valorização das pessoas, procurou-se entender a importância de as cooperativas reconhecerem a OQS como uma ferramenta de gestão democrática e ampliação da democracia. Em síntese, as relações construídas através da participação são propulsoras das futuras mudanças alcançadas, visto que as ânsias requeridas são exclusivamente coletivas.

Assim, entende-se que a OQS gera uma grande influência na governança do Sicoob AC Credi, dado que, através da organização coletiva, a OQS vem constituindo espaços onde os cooperados possam ter voz e um contato mais próximo com os conselhos e diretoria. Transversalmente, o setor responsável pela OQS da AC Credi promove ações de melhoria contínuas para a cooperativa e, conseqüentemente, para a vida dos cooperados.

Do ponto de vista social, a cooperativa em questão busca a valorização dos atores sociais envolvidos no empreendimento, posto que foi criado um setor exclusivo, ocupando uma posição hierárquica de destaque e respondendo diretamente ao Conselho de Administração, para cuidar de assuntos relacionados aos cooperados. Dessa maneira, os resultados já começam a aparecer, como o aumento da participação nas instâncias de governança cooperativa.

Analisando o lado econômico da vida dos cooperados, a cooperativa busca incentivar a união das pessoas da área onde atua com a pretensão de fazer girar a economia no local. Além disso, fomenta a identificação de necessidades de melhoria nessas regiões, objetivando proporcionar um desenvolvimento local, sustentável e rentável para a

população. Portanto, é indubitável a presença da meta de alcançar a visão definida pela cooperativa.

Assim, partir do pressuposto que somente por organizar o seu quadro social a cooperativa obterá êxito em grande parte de seus propósitos, é errôneo, pois, mesmo organizando o seu quadro social, a AC Credi, de fato, obteve o aumento no número de participação em instâncias de governança, mas essa participação diminuiu no último ano analisado.

O fundamento da pesquisa era identificar o impacto da Organização do Quadro Social na cooperativa em questão. Dessa forma, expõe-se o entendimento de que a OQS no Sicoob AC Credi gerou reflexos altamente positivos no empreendimento. Isso pois os cooperados passaram a ter voz dentro da cooperativa, podendo cobrar os seus direitos, além de ficarem cientes de seus deveres.

Dada a importância do assunto para as cooperativas que adotarem a OQS, torna-se fundamental o desenvolvimento de novos estudos relacionados ao assunto, visando tornar conhecidas as práticas realizadas por outras cooperativas. Assim, criar-se-á uma rede de práticas proativas que visam o aumento da participação democrática em empreendimentos cooperativos.

Nesse sentido, a utilização de recursos além da nucleação, como as pré-assembleias e as reuniões de OQS, por exemplo, são contribuintes fundamentais para a gestão democrática. Portanto, como andam lado a lado às peculiaridades de cada organização coletiva, é possível encontrar alternativas viáveis para o bom funcionamento da Organização do Quadro Social.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- [1] BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Cooperativas agropecuárias do Estado de São Paulo: uma análise da evolução na década de 90 (vol. 35, pp. 1-11). São Paulo: Informações Econômicas, 2005.
- [2] BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.
- [3] CANASSA, Bruno José; DE MOURA COSTA, Davi Rogério. Ciclo de vida das cooperativas de crédito brasileiras: o desempenho da cooperativa como motivo para a descontinuidade das operações. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, p. 51-68, 2018.
- [4] CHADDAD, Fabio Ribas. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 9, n. 1, 2007.
- [5] COOK, Michael L. The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. **American journal of agricultural economics**, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.
- [6] COSTA, Davi Rogério de Moura; CHADDAD, Fabio Ribas; AZEVEDO, Paulo Furquim de. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, p. 285-300, 2012.
- [7] DE FREITAS, Alair Ferreira et al. Organização do quadro social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 45-66, 2010.
- [8] DOS SANTOS MACEDO, Alex; DE SOUSA, Diego Neves; AMODEO, Nora Beatriz Presno. A organização do quadro social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 26, p. 177-205, 2014.
- [9] Ferreira, Gabriel Murad Velloso. Silva, Daniela Fonseca da. Educação cooperativista – Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2015.
- [10] FRANTZ, W.; SCHONARDIE, P. A. As práticas do movimento cooperativo como lugares de educação. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 30., 2007, Caxambu. Anais... Caxambu: Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa de Educação, 2007. p. 1-15.
- [11] FRANTZ, Walter. Educação e cooperação: práticas que se relacionam. **Sociologias**, p. 242-264, 2001.
- [12] FRANTZ, Walter; SCHÖNARDIE, Paulo Alfredo. Educação em práticas cooperativas. **Revista de Educação Popular**, Uberlândia, v. 5, n. 2, p. 19-34, 2016.
- [13] FREIRE, Paulo. Educação “bancária” e educação libertadora. **Introdução à psicologia escolar**, v. 3, p. 61-78, 1997.

- [14] GIAROLA, Eduardo et al. Área Temática: Governança Corporativa Governança Corporativa e Gestão Eficiente De Cooperativas
- [15] GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [16] Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015. (Guias de Governança Corporativa).
- [17] LAZZARINI, Sérgio Giovanetti; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; CHADDAD, Fabio R. Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. **Gestão & Produção**, v. 6, p. 257-268, 1999.
- [18] MARTINS, Evandro Silva. A etimologia de alguns vocabulários referentes à educação. **Olhares & Trilhas**, v. 6, n. 1, 2005.
- [19] MENDES, Mônica Martins. **Relação entre educação cooperativista, participação e satisfação dos cooperados: verdades incertas**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- [20] NETO, Sigismundo Bialoskorski; BARROSO, Marcelo Francini Girao; REZENDE, Amaury José. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 72-92, 2012.
- [21] SANTOS, F. E. G. Organização do quadro social nas cooperativas. Belo Horizonte: SESCOOP/MG, 2010.
- [22] SCHNEIDER, J. O. 2003. A educação cooperativa e suas práticas. Brasília/São Leopoldo: SESCOOP/UNISINOS. 256 p.
- [23] SCHNEIDER, José Odelso; HENDGES, Margot. Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação. *Economia Solidária e Ação Cooperativa*, v. 1, n. 1, p. 33-48, 2006.
- [24] SICOOB AC CREDI. **Quem Somos**. Disponível em: <<http://www.sicoobaccredi.com.br/>>. Acesso em: 16 set. 2021.
- [25] TRINDADE, Luana Zanetti; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Análise e percepção dos custos das práticas de governança corporativa: um estudo de caso. 2014.
- [26] Valadares, José Horta. Estratégias de educação para a cooperação. Viçosa, MG: UFV. **Pós-Graduação em Cooperativismo**, 2005.
- [27] Valadares, José Horta. Teoria Geral do Cooperativismo. 1a versão. Viçosa, MG: UFV. **Pós-Graduação em Cooperativismo**, 2005.