

A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM ESTUDO DOS DESAFIOS E VIVÊNCIAS GERENCIAIS

Lucas Pureza Silva¹;

Discente do curso de Administração da Universidade Estadual de Goiás – (UEG), Brasil

Fabiana Custódio e Silva².

Professora Mestre do curso de Administração da Universidade Estadual de Goiás – (UEG), Brasil.

RESUMO: Este estudo analisa as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de gestão em cooperativas de crédito, com foco nos desafios e enfrentados por gestores e suas implicações para a saúde mental e o desempenho profissional. A pesquisa aborda como as demandas laborais influenciam a saúde física e emocional, bem como as estratégias adotadas para lidar com pressões organizacionais. A metodologia adotada foi exploratória, descritiva e com abordagem qualitativa, utilizando levantamento por formulário e entrevistas informais com 20 gestores. Os resultados indicam que burocracia excessiva, falta de autonomia e necessidade de reconhecimento são fatores críticos para o sofrimento no trabalho, enquanto práticas participativas e propósito coletivo geram satisfação. Conclui-se que a gestão em cooperativas de crédito exige competências técnicas e socioemocionais, liderança democrática e capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas e regulatórias. Para tanto, o seguinte questionamento será investigado. Como a experiência dos gestores em cooperativas de crédito influencia suas decisões e os resultados organizacionais, em comparação com empresas tradicionais?

PALAVRAS-CHAVE: Cooperativismo. Gestão. Saúde.

THE ORGANIZATION OF WORK IN CREDIT COOPERATIVES: A STUDY OF MANAGERIAL CHALLENGES AND EXPERIENCES

ABSTRACT: This study analyzes the experiences of pleasure and suffering in management work in credit cooperatives, focusing on the challenges faced by managers and their implications for mental health and professional performance. The research addresses how work demands influence physical and emotional health, as well as the strategies adopted to cope with organizational pressures. The methodology adopted was exploratory, descriptive, and with a qualitative approach, using questionnaires and informal interviews with 20 managers. The results indicate that excessive bureaucracy, lack of autonomy, and the need for recognition are critical factors for suffering at work, while participatory practices and collective purpose generate satisfaction. It is concluded that management in credit cooperatives requires technical and socio-emotional skills, democratic leadership, and the ability to adapt to technological and regulatory changes. To this end, the following question

will be investigated: How does the experience of managers in credit cooperatives influence their decisions and organizational results, compared to traditional companies?

KEYWORDS: Cooperativism. Management. Governance. Mental health.

INTRODUÇÃO

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a segurança e a saúde dos trabalhadores, bem como o meio ambiente laboral, são temas centrais da Convenção nº 155 de 1981, promulgada no Brasil pelo Decreto nº 10.088/2019. Essa convenção estabelece que a responsabilidade pela proteção contra acidentes de trabalho e doenças ocupacionais – cujos riscos devem ser eliminados, neutralizados ou reduzidos – recai sobre os empregadores e gestores, por meio de medidas adequadas de engenharia de segurança e medicina do trabalho.

As normas previstas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), juntamente com regulamentações correlatas, visam garantir ambientes laborais que promovam segurança, saúde e conforto. No caso das edificações, é essencial que sejam respeitados parâmetros técnicos e medidas que assegurem a proteção dos trabalhadores. Além da estrutura física, a iluminação no ambiente de trabalho não se limita a uma questão técnica: trata-se de um fator que influencia diretamente o desempenho das atividades. A distribuição uniforme da luz e as adaptações necessárias contribuem para minimizar o esforço visual e melhorar o bem-estar dos colaboradores (Pretti e Barros, 2021).

No contexto organizacional, gerencial e cooperativista, será abordado como os gestores enfrentam o desafio de equilibrar a eficiência financeira com o impacto social. Diferentemente das empresas tradicionais, que visam à maximização dos lucros para acionistas, as cooperativas reinvestem seus ganhos na própria instituição e na comunidade, promovendo uma gestão mais transparente, democrática e voltada ao desenvolvimento coletivo. Esse modelo de governança cooperativa, conforme diretrizes do Banco Central do Brasil, valoriza a participação ativa dos associados, a representatividade nas decisões e a prestação de contas como pilares fundamentais para a sustentabilidade da organização. A gestão participativa, nesse cenário, não apenas fortalece o vínculo entre gestores e colaboradores, mas também contribui para a construção de ambientes mais saudáveis, inclusivos e produtivos.

Justifica-se, portanto, este estudo como uma oportunidade de compreender os desafios e benefícios relacionados à eficiência do trabalho e à atuação dos gestores. Ao investigar essas vivências, espera-se oferecer subsídios para melhorias na gestão organizacional e no bem-estar dos colaboradores. Diante dessas informações, surge o seguinte questionamento central: como a experiência dos gestores em cooperativas de crédito influencia suas decisões e os resultados organizacionais, em comparação com empresas tradicionais?

OBJETIVO GERAL

Analisar o modelo de gestão participativa dos gestores de uma cooperativa de crédito

Objetivos Específicos

- As práticas de gestão participativa adotadas pelos gestores na cooperativa de crédito;
- Avaliar os impactos da gestão participativa no desempenho organizacional e na satisfação dos colaboradores;
- Investigar os desafios enfrentados pelos gestores ao implementar estratégias de gestão participativa.

METODOLOGIA

Este estudo foi desenvolvido com base em uma abordagem qualitativa, descritiva e de natureza exploratória dentro de uma cooperativa de crédito.

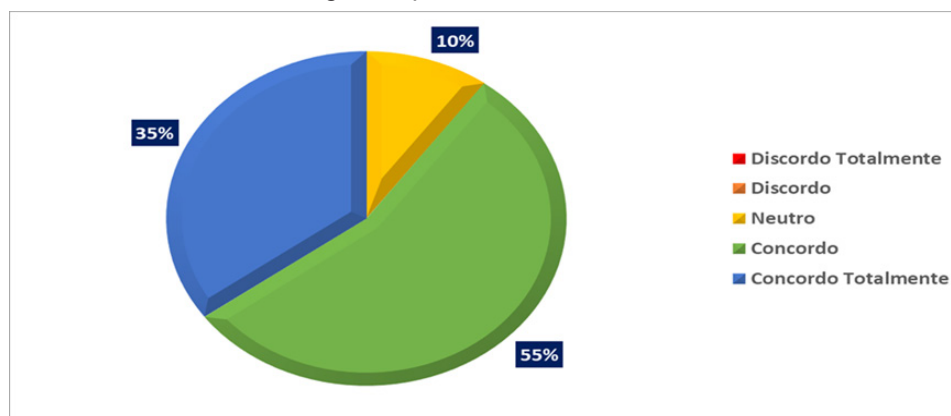
O levantamento foi realizado no mês de outubro de 2025 através da disponibilização de um formulário do Google pelo autor e encaminhado aos funcionários de uma instituição financeira do tipo cooperativa de crédito. Suas identidades serão preservadas no momento da apresentação dos resultados obtidos.

O universo da pesquisa foi composto por 20 indivíduos ocupantes de cargos de gestão, dentre eles: 7 coordenadores; 7 gerentes de agência; 2 especialistas; 3 diretores e 1 presidente. Para a composição da amostra, foram estabelecidos estes critérios de inclusão: ocupar cargo de gestão há, no mínimo, um ano; ser funcionário de condição efetiva e estar vinculado a instituição financeira no período da pesquisa. Foram excluídos os participantes que não integravam o quadro de condição efetiva da instituição e que se encontravam de licença ou de férias.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

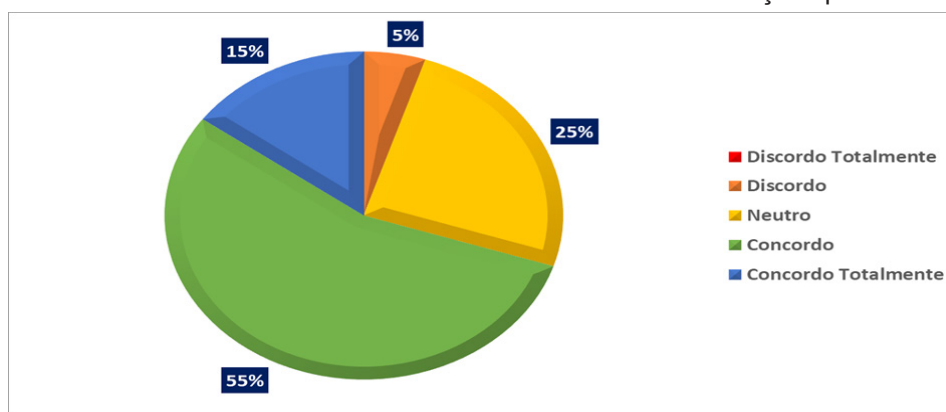
Foram feitas 11 perguntas objetivas, sendo da primeira à quarta de cunho demográfico, da quinta e a sexta usando a escala de Likert e da sétima a oitava usando uma escala numérica de 1 a 10.

Gráfico 1– Minha gestão possui uma cultura bem estabelecida?



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025).

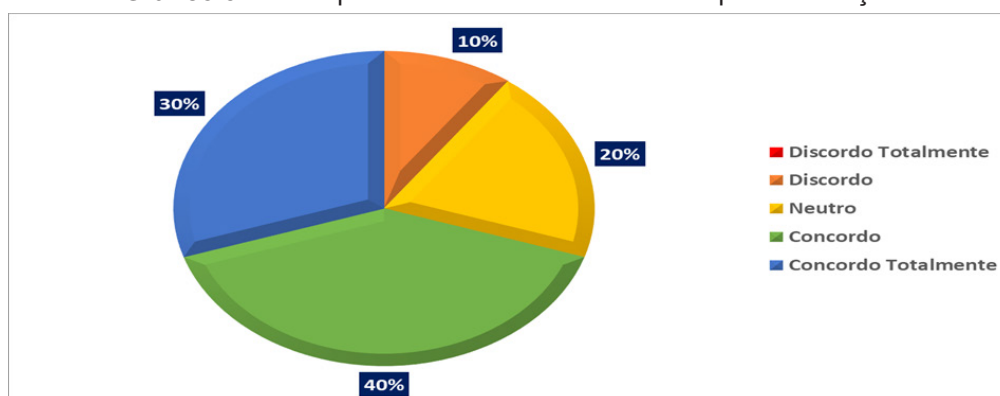
Gráfico 2– Percebo coerência entre discurso institucional e ações práticas?



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

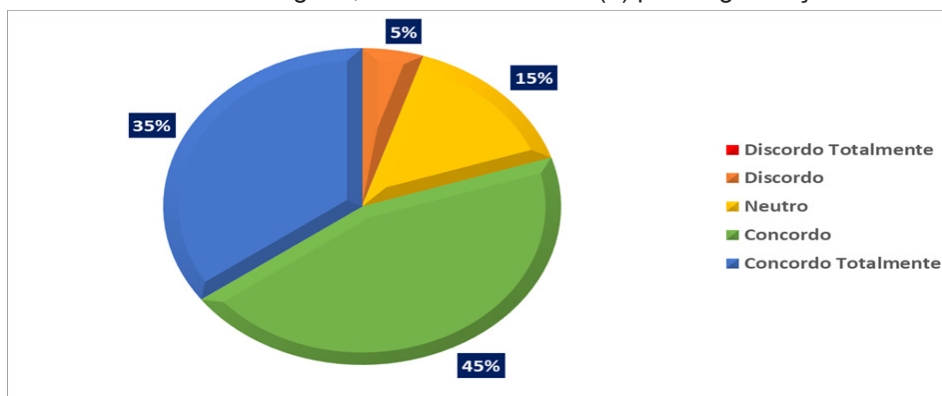
Analisando os gráficos 1 e 2, o gráfico 1 observou-se que 55% concordaram, 35% concordaram totalmente e apenas 10% permaneceram neutros. Já o gráfico 2 observou-se que 55% concordam, 25% foram neutros, 15% concordam totalmente e apenas 5% discordam. (Lavrado et al., 2020) destacam que da cultura são derivados parâmetros para estabelecer que comportamentos são considerados desejáveis e incentivados e quais são considerados inaceitáveis. Enriquecendo, (Almeida, 2020) complementa afirmando que a cultura interna da empresa precisa ser bem conhecida pelo gestor do negócio, uma vez que ela está inserida num macro ambiente de constantes mutações sociais, econômicas e, por vezes, políticas. Conclui-se então que o gestor é o principal porta-voz do discurso institucional e sua atuação é fundamental para dar vida e credibilidade aos valores e objetivos da organização.

Gráfico 3– Sinto que meu trabalho é reconhecido pela liderança?



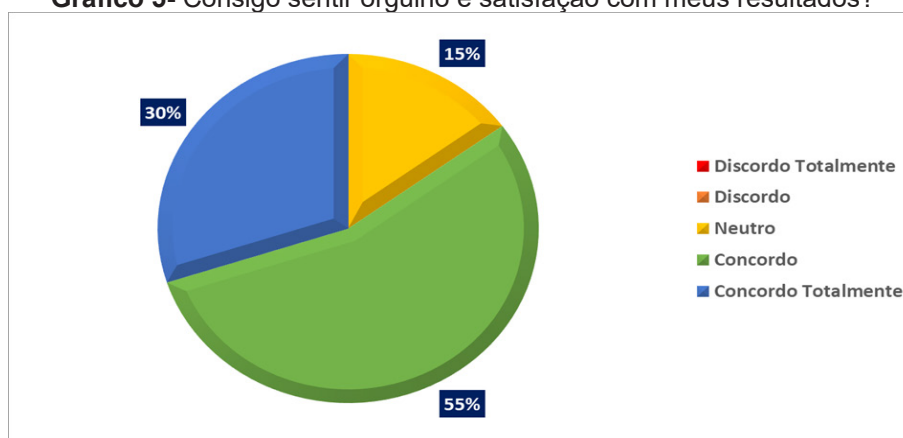
Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Gráfico 4– Em geral, me sinto valorizado(a) pela organização?



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Gráfico 5- Consigo sentir orgulho e satisfação com meus resultados?



Fonte: Elaborado pelo Autor (2025)

Analisando os gráficos 3, 4 e 5, observou-se que o gráfico 3 observou-se que 40% concordaram, 30% concordaram totalmente, 20% foram neutros totalmente e apenas 10% discordam. No gráfico 4 observou-se que 45% concordaram, 35% concordaram totalmente, 15% foram neutros e apenas 5% discordaram. Já o gráfico 5 observou-se que 55% concordaram, 30% concordaram totalmente e apenas 15% foram neutros. (Kos e Padilha, 2021) destacam que o crescimento empresarial caminha no mesmo sentido em que a motivação dos colaboradores é fortalecida, que comprova a teoria de que uma empresa com um clima organizacional positivo e colaboradores motivados pode influenciar os resultados almejados, proporcionando um crescimento empresarial comprovado em suas demonstrações contábeis. Enriquecendo, (Bento et al., 2022) reforçam que o clima organizacional, quando positivo, é um ativo estratégico, pois influencia diretamente a motivação e a permanência dos colaboradores. Ademais, (Ribeiro, Pereira e Caneppele, 2024) indicam que a literatura contemporânea evidencia que a falta de flexibilidade e a ausência de políticas claras de conciliação entre vida pessoal e profissional intensificam os riscos psicossociais, exigindo das organizações estratégias que conciliem produtividade e bem-estar. Conclui-se então que o reconhecimento e a valorização por parte da empresa estão diretamente ligados ao orgulho que o gestor sente para com seus resultados.

Os resultados indicam que, diferentemente do setor bancário tradicional – frequentemente marcado por alta pressão e baixa autonomia, a experiência na cooperativa estudada é majoritariamente positiva. Isso se deve a uma cultura organizacional percebida como forte (90% de concordância) e alinhada aos princípios cooperativistas (75% de concordância). Constatou-se que os fatores geradores de satisfação superam os de sofrimento. Os dados revelaram altos índices de reconhecimento por parte da liderança (70%), valorização organizacional (80%) e orgulho dos resultados (85%). Esses elementos, associados a um clima organizacional positivo, fortalecem a motivação e o engajamento. No entanto, o estudo identificou desafios relevantes. Embora a burocracia não seja vista como “excessivamente complexa” para a tomada de decisão (55% discordaram), ela representa um obstáculo operacional. A maioria dos gestores (60%) afirma que tarefas burocráticas consomem tempo que deveria ser dedicado a atividades estratégicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que o objetivo da pesquisa foi alcançado, pois, conclui-se que a gestão na cooperativa de crédito analisada consegue, em grande medida, mitigar os estressores comuns ao setor financeiro por meio de uma cultura participativa e foco no reconhecimento. Contudo, para sustentar esse modelo e evitar que os gestores adoeçam, a organização enfrenta o desafio de otimizar processos, por exemplo, a eficiência operacional, possivelmente através da automação, pois é fundamental para liberar os gestores da sobrecarga burocrática e permitir que foquem no desenvolvimento de equipes e na estratégia, garantindo assim a adaptabilidade e a sustentabilidade do modelo cooperativista.

Este estudo possui limitações inerentes à sua abordagem metodológica. Sendo uma pesquisa qualitativa focada em uma única cooperativa de crédito e com uma amostra de 20 gestores, os resultados não podem ser generalizados. Sendo assim, para futuras pesquisas, sugere-se aprofundar a análise qualitativa por meio de entrevistas estruturadas, expandindo a pesquisa para outras cooperativas, permitindo uma análise comparativa dos níveis de maturidade da governança. Investigar quantitativamente o impacto da alocação de tempo (burocracia vs. estratégia) no desempenho financeiro e social das cooperativas. Apesar disso, o método foi adequado pois a utilização do questionário foi válida para medir o engajamento e garantiu a confiabilidade dos dados coletados, além disso, permitiu uma comparação quantitativa direta entre os grupos de gestores.

A grande contribuição deste estudo foi que a gestão participativa de uma cooperativa de crédito de fato consegue minimizar os estressores existentes no mercado financeiro por meio da utilização de uma cultura mais participativa que trabalha com estratégias de reconhecimento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. Cultura organizacional e estratégica empresarial: conflito ou alinhamento. Disponível em: <<https://repositorio.uscs.edu.br/items/c139c72b-7cfc-4067-9371->

6b26f52c9324>. Acesso em: 8 nov. 2025.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Lex: coletânea de legislação, São Paulo, v. 7, 1943. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/661671/CLT_normas_correlatas_7ed.pdf. Acesso em: 4 set. 2025.

BRASIL. Decreto nº 10.088, de 5 de novembro de 2019. Consolida atos normativos editados pelo Poder Executivo Federal que dispõem sobre a promulgação de convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho – OIT ratificadas pela República Federativa do Brasil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 nov. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10088.htm. Acesso em: 4 set. 2025.

GERHARD, A.; MOREIRA, V. R.; WEYMER, A. S. Q. Práticas de governança em uma cooperativa de crédito: uma avaliação das percepções de agentes de governança. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, [S. l.], v. 8, n. 16, p. 01–23, 2021. DOI: 10.5902/2359043253223. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/53223>. Acesso em: 7 nov. 2025.

GIL, A. C. Método de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 78.

GOMES, R. Y. D... S., & SANTOS, M. G... C. D. CULTURA E COMPORTAMENTO: Uma análise sobre o choque cultural e sua influência sobre os indivíduos nas organizações. *Revista Científica Do UniRios*, p. 91–93, 2021. Acesso em: 8 nov. 2025.

GONZÁLEZ, Fredy Enrique. Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa. *Revista Pesquisa Qualitativa*, v. 8, n. 17, p. 155-183, 2020. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/322> Acesso em: 08\11\2025.

LAVRADO, F. P. et al. Inovação e cultura organizacional: Características presentes em culturas de inovação. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 10, n. 1, p. 88–106, 2020.

LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 18, n. 00, p. e023141, 2023. DOI: 10.21723/riaee.v18i00.17958. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17958>. Acesso em: 8 nov. 2025.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012, p. 45.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Convenção nº 155 sobre segurança e saúde dos trabalhadores e o meio ambiente de trabalho, 1981. Adotada em Genebra, em 22 jun. 1981. Promulgada pelo Decreto nº 1.254, de 29 set. 1994. Disponível em: https://trt2.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/OIT/OIT_155.html. Acesso em: 4 set. 2025.

PRETTI, A.; BARROS, L. A importância da iluminação nos projetos arquitetônicos de ambientes de trabalho. In: CONGRESSO NACIONAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 21., 2021, Marília. Anais... Marília: UNIMAR, 2021. Disponível em: <https://www.conic-semesp.org.br/anais/files/2021/trabalho-1000006715.pdf>. Acesso em: 4 set. 2025.

SANTOS, M. B. dos et al. Tipologias de governança corporativa em cooperativas de crédito no Brasil. RGC, v. 8, n. 16, 2021.

SANTOS, M. B. dos; SCHERER, F. L.; CAMPARA, J. P.; TRINDADE, N. R.; FERREIRA, G. M. V. Tipologias de governança corporativa em cooperativas de crédito no Brasil. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, [S. l.], v. 8, n. 16, p. 01–30, 2022. DOI: 10.5902/2359043244401. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/44401>. Acesso em: 8 nov. 2025.

SULL, D.; SULL, C.; ZWEIG, B. Toxic Culture Is Driving the Great Resignation. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>. Acesso em: 8 nov. 2025.