



Formação em Administração e profissionalização da gestão cooperativista: um estudo bibliográfico-documental no contexto amazônico

Business Administration Education and the Professionalization of Cooperative Management: a bibliographic-documentary study in the Amazonian context

Formación en Administración y profesionalización de la gestión cooperativista: un estudio bibliográfico-documental en el contexto amazónico

João Lucas Ferreira Nascimento – Afya Centro Universitário São Lucas, Porto Velho, RO,
joaoklucas5@gmail.com

Natália dos Santos Andrade – Afya Centro Universitário São Lucas, Porto Velho, RO,
atapvh02@gmail.com

Rayssa Alves Pereira – Afya Centro Universitário São Lucas, Porto Velho, RO,
rayalvespereira20@gmail.com

Ruhan Felipe Nascimento de Souza – Afya Centro Universitário São Lucas, Porto Velho, RO,
ruhanconta.reserva02@gmail.com

Fabricio Oliveira Santos – UNIP – Universidade Paulista, fabricio.123pvh@gmail.com

Resumo:

As cooperativas brasileiras reúnem mais de 23 milhões de associados e movimentam quase R\$ 700 bilhões em ingressos por ano. Na Amazônia, elas estruturam a inserção de agricultores familiares e extrativistas em mercados e sustentam comunidades em territórios de difícil acesso. Apesar dessa presença, cooperativas de menor porte enfrentam déficits persistentes de gestão qualificada, e os cursos de Administração raramente preparam seus egressos para atuar em organizações com lógica, valores e estrutura de decisão radicalmente distintos de uma empresa convencional. Este artigo examina como as competências previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais de Administração podem contribuir para a profissionalização da gestão cooperativista no contexto amazônico e rondoniense. O argumento central é que planejamento, gestão financeira, governança, gestão de pessoas e sustentabilidade têm aplicação concreta nas cooperativas, desde que adaptadas à sua lógica participativa e democrática. O estudo propõe o Ciclo de Adaptação de Competências Cooperativas (CACC), modelo conceitual com quatro momentos articulados, e apresenta um roteiro curricular modular para incorporar o cooperativismo na formação em Administração.

Palavras-chave:

gestão cooperativista; competências gerenciais; formação em Administração; cooperativismo amazônico; profissionalização da gestão.

Abstract:

Brazilian cooperatives bring together more than 23 million members and generate nearly R\$ 700 billion in revenues per year. In the Amazon, they structure the market insertion of family farmers and forest-product harvesters and sustain communities in territories of difficult access. Despite this presence, smaller cooperatives face persistent deficits in qualified management, and Business Administration programs rarely prepare graduates to work in organizations with a logic, values, and decision-making structure fundamentally different from conventional firms. This article examines how the competencies established in Brazil's National Curriculum Guidelines for Business Administration can contribute to the professionalization of cooperative management in the Amazonian and Rondônia context. The central argument is that planning, financial management, governance, people management, and sustainability have concrete



application in cooperatives, provided they are adapted to their participatory and democratic logic. The study proposes the Cooperative Competency Adaptation Cycle (CACC), a conceptual model with four articulated moments, and presents a modular curriculum roadmap for incorporating cooperativism into Business Administration programs.

Keywords:

cooperative management; managerial competencies; Business Administration education; Amazonian cooperativism; management professionalization.

Resumen:

Las cooperativas brasileñas reúnen a más de 23 millones de asociados y movilizan cerca de R\$ 700 mil millones en ingresos por año. En la Amazonia, estructuran la inserción de agricultores familiares y extractivistas en los mercados y sostienen comunidades en territorios de difícil acceso. A pesar de esta presencia, las cooperativas de menor tamaño enfrentan déficits persistentes de gestión calificada, y los programas de Administración rara vez preparan a sus egresados para actuar en organizaciones con una lógica, valores y estructura de toma de decisiones radicalmente diferentes de las empresas convencionales. Este artículo examina cómo las competencias previstas en las Directrices Curriculares Nacionales de Administración pueden contribuir a la profesionalización de la gestión cooperativista en el contexto amazónico y de Rondônia. El argumento central es que la planificación, la gestión financiera, la gobernanza, la gestión de personas y la sostenibilidad tienen una aplicación concreta en las cooperativas, siempre que se adapten a su lógica participativa y democrática. El estudio propone el Ciclo de Adaptación de Competencias Cooperativas (CACC), un modelo conceptual compuesto por cuatro momentos articulados, y presenta una ruta curricular modular para incorporar el cooperativismo en la formación en Administración.

Palabras clave:

Gestión cooperativista; competencias gerenciales; formación en Administración; cooperativismo amazónico; profesionalización de la gestión.

INTRODUÇÃO

O cooperativismo constitui uma das formas mais antigas de organização econômica baseada na solidariedade e na cooperação entre pessoas. Diferente de empresas orientadas pela remuneração do capital, as cooperativas reúnem indivíduos que se associam voluntariamente para atender necessidades comuns, por meio de propriedade coletiva e gestão democrática (ACI, 1995; BRASIL, 1971). Essa especificidade não é acessória: ela define a lógica de funcionamento das cooperativas, sua governança e os valores que orientam suas decisões, dimensão que a literatura de economia solidária denomina racionalidade substantiva, em contraposição à racionalidade instrumental que caracteriza as empresas convencionais (TENÓRIO, 1998; FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004).

No Brasil, o setor reúne mais de 4.500 cooperativas nos ramos agropecuário, crédito, saúde, transporte e trabalho, com 23,45 milhões de cooperados e R\$ 692 bilhões em ingressos em 2023 (OCB, 2024). Em Rondônia, o cooperativismo tem presença relevante em cadeias produtivas como café, açaí, castanha-do-brasil, leite e piscicultura, e no setor de crédito rural (SISTEMA OCB/RO, 2025).

Apesar disso, a discussão sobre gestão cooperativista ainda ocupa espaço restrito na formação acadêmica em Administração. Os currículos tendem a privilegiar o ambiente empresarial convencional e desconsideram outras formas organizacionais igualmente relevantes (NICOLINI, 2003; BARCELLOS; DELLAGNELO; SALIÉS, 2011). Bialoskorski Neto (2012), Crúzio (2001) e Barasuol et al. (2015) apontam, em paralelo, recorrentes deficiências técnicas de dirigentes e gestores em planejamento estratégico, gestão financeira e governança.

Essa lacuna é particularmente relevante no contexto amazônico. Como documentam Silva et al. (2019), Delgado e Leite (2011) e Witkoski, Rezende e Fraxe (2020), as cooperativas desempenham aí papel estratégico na organização de comunidades rurais e na conservação da sociobiodiversidade. A dispersão geográfica, a volatilidade de preços e o acesso limitado a serviços de assistência técnica tornam ainda mais necessária a presença de gestores qualificados e sensíveis à lógica cooperativa. Ostrom (1990) demonstrou que a sustentabilidade de organizações coletivas depende da capacidade de construir regras legítimas de gestão participativa, competência que a formação em Administração pode contribuir para desenvolver.

Diante desse contexto, o artigo formula o seguinte problema: quais competências da formação em Administração podem contribuir para a profissionalização da gestão de cooperativas, considerando a identidade cooperativa e o contexto amazônico?

O objetivo geral é analisar como a formação em Administração pode contribuir para o desenvolvimento de competências necessárias à gestão de cooperativas no contexto amazônico e rondoniense. Os objetivos específicos são: a) caracterizar a identidade cooperativa e seus princípios; b) identificar as competências gerenciais previstas nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) de Administração; c) analisar a articulação dessas competências com as necessidades da gestão cooperativista; e d) propor o Ciclo de Adaptação de Competências Cooperativas (CACC) como modelo conceitual orientador.

A relevância do estudo é ao mesmo tempo acadêmica, profissional e territorial: aproxima a formação em Administração de uma realidade organizacional subrepresentada nos currículos, orienta a atuação do administrador em cooperativas e responde a uma demanda

concreta do cooperativismo amazônico por profissionais capacitados para atuar nesse contexto singular.

METODOLOGIA

O estudo adota abordagem qualitativa e exploratória, com delineamento bibliográfico-documental (GIL, 2002; MINAYO, 2001). Para responder ao problema de pesquisa, optou-se por triangular fontes de naturezas distintas, de modo que o marco legal, a realidade institucional do setor e a produção científica se iluminassem mutuamente. O corpus analítico reúne, assim, três conjuntos de fontes: documentos normativos (Lei 5.764/1971, Declaração da ACI de 1995 e Resolução CNE/CES nº 5/2021), que fixam a identidade, o regime jurídico das cooperativas e o perfil do egresso de Administração; documentos institucionais (publicações da OCB, do Sistema OCB/RO e relatórios técnicos do setor), que dimensionam o setor e situam o contexto rondoniense; e publicações acadêmicas, selecionadas por revisão integrativa da literatura, que fornecem a sustentação teórica e empírica da análise.

A revisão integrativa buscou mapear, de forma estruturada e transparente, o que a produção científica recente registra sobre gestão cooperativista. Foi conduzida em seis bases eletrônicas — Google Acadêmico, SciELO, SPELL, Portal de Periódicos CAPES, SAGE Open e REVESCO —, com descritores em português, inglês e espanhol relacionados às cinco categorias analíticas do estudo, aplicados nos campos de título, resumo e palavras-chave de periódicos avaliados por pares (Qualis CAPES, SCOPUS ou Web of Science). A busca abrangeu o período 2000-2025.

A Tabela 1 apresenta os resultados consolidados da busca por grupo de bases:

Tabela 1 — Resultados da busca por grupo de bases (2000-2025)

Base de dados	Resultados identificados	Após remoção de duplicatas	Selecionados por título/resumo	Após leitura integral	Incluídos no corpus
Bases nacionais (Google Acadêmico, SciELO, SPELL, Portal CAPES)	218	134	41	14	14
Bases internacionais (SAGE Open, REVESCO)	52	52	18	9	9
Total	270	186	59	23	23

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Os critérios de inclusão foram: publicações no período 2000-2025, nos idiomas português, inglês ou espanhol, com texto integral disponível, veiculadas em periódico avaliado por pares ou anais de eventos reconhecidos, com abordagem direta de pelo menos uma das temáticas centrais do estudo. Foram excluídos trabalhos de conclusão de curso sem publicação em periódico, artigos que tratam do cooperativismo apenas periféricamente, duplicatas e estudos anteriores a 2000, exceto obras teóricas fundacionais (ACI, 1995; OSTROM, 1990; PUTNAM, 1993; TENÓRIO, 1998).

A triagem eliminou duplicatas das 270 referências identificadas, resultando em 186 registros únicos. A leitura de títulos e resumos selecionou 59 trabalhos para leitura integral, dos quais 23 artigos foram incluídos, entre elas fontes internacionais como Novkovic (2008), Jamaluddin et al. (2023) e Monzón e Torres-Ortega (2021). A esses somaram-se, por seleção direta e snowballing, obras teóricas fundacionais e documentos normativos e institucionais que dão suporte à análise.

O tratamento do material apoiou-se na lógica de categorização temática da análise de conteúdo de Bardin (2011). As cinco categorias analíticas foram definidas a priori, antes da exploração do material, por derivarem diretamente dos objetivos específicos do estudo e do referencial que o sustenta — procedimento coerente com a análise temática, em que as categorias podem anteceder a codificação quando o problema de pesquisa já delimita as dimensões a observar. Cada categoria responde a uma pergunta do estudo. Identidade cooperativa traduz o objetivo de caracterizar os princípios que distinguem a cooperativa de uma empresa convencional (ACI, 1995; SINGER, 2002). Competências administrativas decorre do objetivo de identificar as competências previstas nas DCN de Administração (BRASIL, 2021; FLEURY; FLEURY, 2001). Profissionalização da gestão cooperativista e governança e participação organizam o eixo central do problema — a articulação entre essas competências e as necessidades reais das cooperativas (BIALOSKORSKI NETO, 2012; BARASUOL et al., 2015). E desenvolvimento territorial e cooperativismo amazônico delimita o recorte regional que justifica a pesquisa (WITKOSKI; REZENDE; FRAXE, 2020; SILVA et al., 2019). Na prática, as categorias funcionaram como filtro de leitura do corpus e estruturaram a apresentação dos resultados nas seções seguintes.

A principal limitação do estudo decorre desse desenho. Por seu caráter não empírico, a ausência de dados primários impede generalizações sobre as práticas concretas de gestão ou sobre os currículos efetivamente praticados nos cursos da região.

COOPERATIVISMO COMO FORMA DE ORGANIZAÇÃO

Origens e fundamentos

O cooperativismo moderno tem suas origens nos Pioneiros de Rochdale, fundados em 1844 na Inglaterra. A cooperativa de consumo criada por tecelões ingleses estabeleceu princípios que permanecem como fundamento do movimento: gestão democrática, participação econômica dos membros e compromisso com a comunidade (VEIGA; FONSECA, 2001; OMAR; ROSALEM; CISSÉ BA, 2019).

A tradição da economia solidária oferece uma perspectiva complementar às abordagens jurídico-institucionais. Para Tenório (1998) e para França Filho e Laville (2004), as cooperativas são compreendidas não apenas como organizações econômicas reguladas por lei, mas como práticas sociais que expressam uma lógica de reciprocidade e solidariedade irredutível à lógica mercantil. No cooperativismo amazônico, como observam Delgado e Leite (2011) e Silva et al. (2019), essa dimensão comunitária frequentemente precede e fundamenta a dimensão econômica.

Identidade cooperativa e princípios

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (ACI, 1995). Essa definição expressa a dupla natureza da cooperativa: associação de pessoas e empresa econômica, dimensões que precisam coexistir em equilíbrio.

A identidade cooperativa é operacionalizada por sete princípios estabelecidos pela ACI (1995) e reafirmados pelas Notas de Orientação (ICA, 2015): adesão voluntária e livre; gestão democrática pelos membros; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade. Esses princípios configuram uma lógica organizacional distinta das empresas convencionais e orientam a conduta gerencial e os processos decisórios internos (SINGER, 2002; BARASUOL et al., 2015).

A singularidade da cooperativa não é uma questão retórica: é uma exigência concreta de gestão. Para Omar, Rosalem e Cissé Ba (2019, p. 175), a identidade cooperativa existe

enquanto as dimensões econômica, social e ambiental forem preservadas em equilíbrio: basta que uma delas seja sacrificada para que a lógica cooperativa comece a se desfazer. Singer (2002) destaca que a autogestão é o elemento central que diferencia as cooperativas das empresas capitalistas: enquanto nestas o poder decisório concentra-se nos proprietários do capital, nas cooperativas ele pertence ao conjunto dos cooperados, exercido democraticamente.

Essa fragilidade identitária não é apenas teórica. Ouro-Salim, Fanho e Cissé Ba (2025), investigando a Coacal de Catalão (GO), identificaram que a ausência de planejamento de marketing levou à perda progressiva de associados para concorrentes capitalistas, processo que os autores caracterizam como crise de identidade. O estudo conclui que a manutenção dos princípios e valores cooperativos é condição para preservar a identidade cooperativa e alcançar o equilíbrio organizacional. A identidade, portanto, é uma conquista dinâmica, permanentemente disputada pelas pressões do mercado.

Novkovic (2008) amplia essa perspectiva ao demonstrar que as cooperativas desempenham papéis que a literatura econômica convencional raramente reconhece: internalizar externalidades, funcionar como laboratórios de inovação social e promover práticas empresariais éticas. Para a autora, a ênfase na estrutura de propriedade e controle como fonte da diferença cooperativa pinta um quadro incompleto: os próprios princípios da cooperação explicam por que as cooperativas prosperam em contextos de baixa mobilidade do trabalho, falhas de mercado e setores trabalho-intensivos (NOVKOVIC, 2008, p. 2169). Birchall (2011) reforça essa conclusão com base em ampla evidência histórica: cooperativas que mantêm equilíbrio entre eficiência gerencial e participação democrática apresentam maior longevidade e resiliência.

Gestão cooperativista: especificidades e desafios

A gestão cooperativista enfrenta desafios sem equivalente direto nas organizações convencionais. Bialoskorski Neto (2012) e Crúzio (2001) identificam como principais dificuldades: conciliar eficiência econômica e democracia participativa; gerir stakeholders internos com interesses distintos (cooperados, dirigentes eleitos e funcionários contratados); e garantir sustentabilidade financeira sem perder o compromisso social que justifica a existência da cooperativa. Cornforth (2004) acrescenta que a governança cooperativa é estruturalmente diferente da governança corporativa: enquanto esta minimiza os custos de agência entre

acionistas e gestores, aquela precisa representar interesses coletivos heterogêneos em estruturas democráticas.

A profissionalização da gestão é necessária, mas deve ocorrer de forma sensível às especificidades cooperativas. Barasuol et al. (2015, p. 152) distinguem dois caminhos que não se confundem:

Quando está em discussão a profissionalização das cooperativas é importante ressaltar dois aspectos fundamentais: o primeiro está relacionado à profissionalização da direção eleita da cooperativa e o segundo à contratação de profissionais especializados para dar suporte decisório aos dirigentes. Para que a gestão interna da cooperativa esteja de acordo com as necessidades complexas exigidas pelo mercado competitivo, não se pode dar espaço na organização para o amadorismo. (BARASUOL et al., 2015, p. 152)

A distinção importa: a profissionalização cooperativista compreende trilhas distintas para perfis distintos de atuação. Rodrigues (2008 apud BARASUOL et al., 2015, p. 152) sintetiza o limite desse processo com precisão: não se pode profissionalizar a gestão de uma cooperativa como outra empresa qualquer, porque ela não é. Rosalem et al. (2009) reforçam essa indissociabilidade ao demonstrar, em estudo com cooperados de uma cooperativa de granjeiros em Minas Gerais, que a falta de capacitação profissional dos gestores é propulsora da perda de motivação e do baixo comprometimento dos associados: quando a formação cooperativista é negligenciada, eficiência gerencial e participação democrática se deterioram juntas.

No contexto amazônico, esses desafios ganham contornos adicionais. A dispersão geográfica, a volatilidade de preços de produtos da sociobiodiversidade e o acesso limitado a crédito amplificam a complexidade da gestão cooperativista (SILVA et al., 2019; FONSECA et al., 2022). A teoria dos comuns de Ostrom (1990) é particularmente relevante aqui: as cooperativas amazônicas frequentemente gerenciam recursos de uso comum, como áreas de manejo florestal, pesqueiros e territórios extrativistas, e os princípios de design que Ostrom identificou para a governança sustentável dessas áreas convergem com princípios cooperativos da ACI — por exemplo, a definição clara de quem pertence ao grupo aproxima-se da adesão livre, e as arenas de escolha coletiva, da gestão democrática.

FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Diretrizes Curriculares Nacionais e perfil do egresso

A Resolução CNE/CES nº 5/2021 estabelece que o egresso do curso de graduação em Administração deve integrar conhecimentos, competências, habilidades e atitudes para atuar em ambientes organizacionais de natureza diversa (BRASIL, 2021). Entre as competências previstas, destacam-se o pensamento crítico e sistêmico, o planejamento estratégico, a tomada de decisão baseada em dados, a gestão de pessoas, a comunicação organizacional, a capacidade de inovação e o compromisso com a sustentabilidade.

A formação em Administração, contudo, historicamente se orientou para a empresa privada e para o Estado, incorporando outras formas organizacionais apenas marginalmente. Silva, Teixeira e Magalhães (2006) retomam Andion (2001) para documentar essa tendência: o cooperativismo e a economia solidária só entraram nos estudos organizacionais com a emergência do chamado Terceiro Setor, ainda assim de forma periférica. Para Nicolini (2002 apud SILVA; TEIXEIRA; MAGALHÃES, 2006, p. 6), fiel a um currículo mínimo padronizado, o ensino de Administração converte as escolas em máquinas de produção de bacharéis sem vínculo com a diversidade do tecido organizacional brasileiro. Barcellos, Dellagnelo e Saliés (2011) confirmam que essa lacuna persiste: a relação entre universidade e sociedade nos cursos de Administração ainda não incorpora plenamente as formas organizacionais presentes na realidade brasileira.

Para os cursos localizados na Amazônia Legal, a consequência é imediata. Egressos formados sem conhecimento sobre cooperativismo, economia solidária e gestão de organizações comunitárias têm capacidade reduzida de contribuir para o desenvolvimento territorial de uma região onde essas formas organizacionais exercem papel econômico e social de primeira ordem. Como Silva, Teixeira e Magalhães (2006, p. 7) observaram, a expansão de organizações da economia solidária gera oportunidades de trabalho para o administrador que, simplesmente, não está sendo preparado para ocupá-las.

Conceito de competência gerencial

O conceito de competência gerencial adotado neste estudo filia-se à tradição europeia, que compreende competência como a capacidade de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em contextos de trabalho concretos (LE BOTERF, 1995 apud FLEURY; FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2001). Essa perspectiva diferencia-se da tradição norte-americana, centrada em atributos individuais mensuráveis, ao enfatizar a dimensão relacional e contextual da competência. Fleury e Fleury (2001, p. 188) sintetizam: competência

é um saber agir responsável e reconhecido, que mobiliza conhecimentos, recursos e habilidades agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A singularidade organizacional das cooperativas impõe especificidades ao próprio conceito de competência gerencial nesse campo. Stecca et al. (2021, p. 3), ao investigar cooperativas de crédito do Sul do Brasil, destacam que a escolha por cooperativas como objeto de estudo se justifica pela pulverização da propriedade na pessoa de associados, não de investidores, pelo princípio de uma pessoa, um voto, e pelos fortes aspectos doutrinários e históricos que caracterizam essas organizações. Essa singularidade estrutural implica que os subsistemas de recursos humanos não podem ser transpostos acriticamente do modelo empresarial: precisam ser redesenhados para respeitar a lógica participativa, os vínculos comunitários e os valores cooperativos.

A evidência europeia reforça essa urgência. Monzón e Torres-Ortega (2021), ao analisar programas de formação profissional no País Vasco, onde o modelo Mondragon de cooperativismo industrial se consolidou como referência mundial, demonstram que a formação em empreendedorismo social incorporada aos currículos amplia significativamente as intenções de jovens de criarem empresas da Economia Social. A sensibilização para o empreendedorismo cooperativo desde a formação básica e técnica é condição para ampliar o contingente de profissionais orientados para formas organizacionais distintas do capitalismo convencional, argumento que reforça a pertinência de incorporar o cooperativismo nos currículos de Administração no Brasil, com especial urgência na Amazônia Legal.

Para os fins deste estudo, adota-se uma classificação de competências gerenciais articulada às DCN (BRASIL, 2021) e ao referencial de Fleury e Fleury (2001), organizada em seis dimensões: planejamento estratégico, gestão financeira, gestão de pessoas, governança, comunicação organizacional e sustentabilidade.

ARTICULAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E GESTÃO COOPERATIVISTA

Convergências e tensões estruturais

A articulação entre competências administrativas e gestão cooperativista não é direta nem isenta de tensões. Bialoskorski Neto (2012), Barasuol et al. (2015) e Fonseca et al. (2022) convergem ao reconhecer que a profissionalização é condição necessária para a sustentabilidade

das cooperativas, mas advertem que ela não pode reduzir-se à transposição acrítica de ferramentas desenvolvidas para empresas convencionais.

Identidade e profissionalização não são dimensões separáveis da gestão cooperativista: a segunda não avança sem a primeira. O estudo de Barasuol et al. (2015, p. 160) sobre a COTRIJUC, cooperativa agropecuária gaúcha, registra que os colaboradores entendem que gerenciar uma cooperativa é diferente de gerenciar outro tipo de organização, e que os profissionais contratados precisam conhecer as singularidades do sistema cooperativo e levar em conta os aspectos culturais da organização onde trabalham para ter efetivo desempenho.

Há, porém, uma dimensão paradoxal nessa relação que a literatura raramente explicita. Bialoskorski Neto (2007) construiu modelos de regressão que demonstram correlação negativa entre desempenho econômico e participação dos associados nas assembleias gerais. O achado revela uma dicotomia estrutural:

A participação em empreendimentos coletivos, como as cooperativas, é de fundamental importância para gerar transparência de governança corporativa, e assim há uma dicotomia a ser discutida, pois, quanto melhor é o desempenho econômico das cooperativas, também é menor a participação e, portanto, menos transparente será o processo de gestão e governança, exigindo custos adicionais para suplantar essa deficiência. (BIALOSKORSKI NETO, 2007, p. 119)

O paradoxo tem implicações diretas para a formação do administrador: a profissionalização que melhora o desempenho econômico pode simultaneamente reduzir o engajamento democrático dos cooperados, comprometendo a legitimidade da gestão. Maciel et al. (2018), Omar, Rosalem e Cissé Ba (2019) e Oliveira Junior e Wander (2022) identificam tensões estruturais correlatas: entre controle técnico da gestão financeira e participação nas decisões sobre as sobras; entre liderança executiva eficiente e os mecanismos que limitam a concentração de poder; e entre eficiência operacional e o princípio cooperativo de educação, que exige investimento contínuo na formação dos cooperados.

Um risco recorrente nesse campo é a tecnocratização progressiva da gestão: a concentração do poder decisório nas mãos de gestores técnicos em detrimento da participação democrática dos cooperados (CORNFORTH, 2004; BIRCHALL, 2011). A formação em Administração pode tanto prevenir esse risco, ao sensibilizar os gestores para a importância da participação e da transparência, quanto agravá-lo, se transmitir uma visão instrumentalista da gestão. Essa ambivalência é o argumento mais forte para incorporar conteúdos sobre economia solidária, governança participativa e identidade cooperativa nos currículos de Administração.

Competências administrativas aplicadas à gestão cooperativista

O Quadro 1 sintetiza as seis competências gerenciais analisadas, sua contribuição para a gestão cooperativista e as especificidades que distinguem sua aplicação no contexto cooperativo.

Quadro 1 — Competências administrativas e contribuição para a gestão cooperativista

Competência	Contribuição para a gestão cooperativista	Especificidade cooperativista
Planejamento estratégico	Estrutura objetivos, prioridades e indicadores de acompanhamento	Articulado à sazonalidade da sociobiodiversidade e às regras de uso coletivo dos recursos; exige processo participativo de formulação
Gestão financeira	Controle de custos, transparência dos resultados e decisão baseada em dados	As sobras pertencem aos cooperados; destinação decidida em assembleia, exigindo comunicação financeira acessível
Gestão de pessoas	Desenvolvimento de equipes, lideranças e ambientes de trabalho	Abrange cooperados-proprietários, colaboradores contratados e dirigentes eleitos, com vínculos e expectativas distintos (STECCA et al., 2021)
Governança	Transparência, controle interno e prestação de contas	Estrutura legalmente definida: assembleia geral, conselho de administração e conselho fiscal; exige fortalecimento do controle democrático
Comunicação organizacional	Relacionamento com cooperados, comunidade e parceiros	No contexto amazônico, adapta-se a diversidade cultural, distâncias geográficas e acesso limitado a tecnologias de comunicação
Sustentabilidade	Articulação entre resultado econômico, social e ambiental	Compreende cadeias da sociobiodiversidade e o bem viver como paradigma de desenvolvimento (WITKOSKI et al., 2020)

Fonte: elaborado pelos autores com base em ACI (1995), Fleury e Fleury (2001), Bialoskorski Neto (2012), Brasil (2021), ICA (2015), Stecca et al. (2021) e Witkoski, Rezende e Fraxe (2020).

A gestão financeira, no cooperativismo, exige não apenas domínio técnico, mas habilidade comunicativa. Como mostram Fonseca et al. (2022) e Abrantes e Albino (2019), os resultados precisam ser traduzidos de forma acessível para cooperados com diferentes níveis de letramento, porque a destinação das sobras é decidida em assembleia. A gestão de pessoas, por sua vez, envolve vínculos distintos: funcionários contratados, cooperados-proprietários e dirigentes eleitos com funções de liderança sem necessariamente possuir formação gerencial

(BARASUOL et al., 2015; STECCA et al., 2021). Já o capital social das comunidades rurais amazônicas, conceito que Putnam (1993) ajudou a consolidar, é simultaneamente um recurso — as redes de confiança e cooperação que facilitam a organização coletiva — e um elemento frágil que a gestão inadequada pode deteriorar.

A governança cooperativa é um campo em que a formação em Administração tem contribuição direta e comprovada. Santos, Santos e Silva (2020) e Maciel et al. (2018) demonstram que cooperativas com melhores práticas de governança apresentam maior capacidade de sustentabilidade e resiliência. A democracia cooperativa não é um ideal normativo abstrato: é uma prática organizacional cotidiana que exige sustentação técnica. Para Omar, Rosalem e Cissé Ba (2019, p. 177), a governança democrática é o mecanismo que mantém a coesão entre a cooperativa e seus membros, articulando diferentes interesses, competências e experiências em torno de um projeto comum.

Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), em pesquisa junto a 1.199 cooperativas de crédito, concluem que as cooperativas requerem mecanismos de participação e representatividade na sua governança para conferir legitimidade aos gestores. No contexto rondoniense, cooperativas onde os associados não se percebem representados nas instâncias decisórias tendem à perda de engajamento, processo que, como Bialoskorski Neto (2007) demonstrou, se aprofunda paradoxalmente em períodos de bom desempenho econômico. À medida que a cooperativa cresce, o princípio de um membro, um voto, torna-se crescentemente complexo de operacionalizar (OMAR; ROSALEM; CISSÉ BA, 2019), o que exige do administrador metodologias para manter participação significativa mesmo em contextos de escala e dispersão geográfica.

A comunicação organizacional assume dimensão estratégica no cooperativismo amazônico. Como registram Silva et al. (2019) e Fonseca et al. (2022), comunidades extrativistas podem estar a centenas de quilômetros da sede da cooperativa, acessíveis apenas por via fluvial, e o acesso a tecnologias de comunicação é limitado.

As cooperativas amazônicas não são apenas agentes econômicos: são instrumentos de transformação social comunitária. O estudo de Silva et al. (2019) sobre a Cooperativa Mista Agroextrativista do Sardinha (COOPMAS), em Lábrea/AM, documenta que a cooperativa superou o oligopsonio que havia dominado o mercado extrativista do município por décadas: após sua criação, os preços melhoraram, a produção ampliou-se e os extrativistas passaram a acessar crédito e novos mercados. Witkoski, Rezende e Fraxe (2020, p. 88) generalizam essa experiência ao argumentar que os povos amazônicos têm construído estratégias de reprodução social centradas no bem viver, e que o cooperativismo é uma dessas estratégias, voltado a fins

distintos dos capitalistas. A competência em sustentabilidade, nesse contexto, não se limita à gestão ambiental convencional: compreende a capacidade de articular cadeias da sociobiodiversidade com o desenvolvimento comunitário, superando estruturas históricas de dependência (DELGADO; LEITE, 2011).

O Ciclo de Adaptação de Competências Cooperativas (CACC)

O problema central que este artigo enfrenta não é a ausência de competências técnicas nos administradores, mas a dificuldade de adaptá-las à lógica cooperativa sem desvirtuar nem a eficiência técnica nem a participação democrática. Com base na síntese das evidências analisadas, especialmente o paradoxo de Bialoskorski Neto (2007) entre desempenho econômico e participação, propõe-se o Ciclo de Adaptação de Competências Cooperativas (CACC): modelo conceitual com quatro momentos articulados que estruturam a atuação profissional do administrador em cooperativas. Em cada momento, as competências administrativas são lidas, adaptadas e devolvidas à prática cooperativa; nesse sentido, o CACC especializa, para o campo cooperativo, a lógica dos ciclos de aprendizagem organizacional — diagnosticar, agir, avaliar e retroalimentar —, tendo a participação democrática como critério que percorre todas as etapas.

O ponto de partida é o diagnóstico participativo. Antes de propor qualquer ferramenta ou intervenção, o administrador precisa ler sistematicamente o contexto organizacional e territorial da cooperativa, e essa leitura não é realizada unilateralmente: é construída em diálogo com os cooperados, valorizando o conhecimento local sobre os recursos, os mercados e as relações comunitárias. Os princípios de design de Ostrom (1990) oferecem referência para identificar os elementos institucionais que sustentam ou fragilizam a governança. No cooperativismo amazônico, essa fase inclui necessariamente a compreensão das práticas de bem viver e dos padrões comunitários de gestão sustentável do território (WITKOSKI; REZENDE; FRAXE, 2020).

O segundo momento, de adaptação contextual, é quando as ferramentas de gestão são ressignificadas para a lógica cooperativa. Não se trata de rejeitar o instrumental convencional, mas de submetê-lo a um filtro crítico: o planejamento estratégico torna-se participativo; a análise financeira incorpora indicadores sociais e ambientais; os processos de seleção e desenvolvimento de pessoas consideram os vínculos comunitários pré-existentes e a singularidade organizacional das cooperativas (FLEURY; FLEURY, 2001; ICA, 2015; STECCA et al., 2021).

Na implementação democrática, o administrador atua como facilitador técnico: instrumentaliza a cooperativa com informações, análises e propostas sem ocupar o lugar que pertence aos cooperados reunidos em assembleia. Essa distinção não é apenas ética, mas operacional. Decisões tomadas sem participação real dos associados perdem legitimidade e geram desengajamento, aprofundando exatamente o paradoxo que Bialoskorski Neto (2007) descreveu. Barasuol et al. (2015) e Fonseca et al. (2022) documentam experiências de administradores que conseguiram exercer esse papel equilibrado, contribuindo para a profissionalização sem tecnocratizar a gestão.

A avaliação coletiva fecha o ciclo. Diferente do controle gerencial convencional, centrado em indicadores econômicos, ela incorpora as perspectivas dos cooperados sobre os resultados sociais, ambientais e comunitários da organização. Esse momento é decisivo para contrabalançar o paradoxo de Bialoskorski Neto (2007): mesmo em períodos de bom desempenho econômico, a avaliação coletiva mantém os mecanismos de participação ativos e a governança transparente. Ao retroalimentar o diagnóstico participativo, transforma o ciclo em prática contínua de aprendizagem organizacional (PUTNAM, 1993; CORNFORTH, 2004; JAMALUDDIN et al., 2023).

O CACC é uma proposta pedagógica e profissional, não uma descrição de como as cooperativas funcionam. Sua aplicação requer do administrador, além das competências técnicas, formação ética e compreensão da identidade cooperativa como dimensão constitutiva do exercício da gestão (SINGER, 2002; ACI, 1995; NOVKOVIC, 2008). No contexto amazônico, isso significa também compreender as dinâmicas territoriais específicas: as relações com a agricultura familiar, os padrões de governança comunitária e as particularidades da gestão em territórios remotos (SILVA et al., 2019; DELGADO; LEITE, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Profissionalizar a gestão de uma cooperativa sem empresarializá-la é um desafio real, não apenas retórico. Essa tensão atravessa todo este artigo e resume, de certa forma, o problema que a formação em Administração precisa aprender a responder, especialmente nos cursos localizados em regiões como Rondônia, onde as cooperativas são instrumentos centrais de desenvolvimento territorial.

A partir de revisão integrativa da literatura e análise documental, o estudo demonstrou que as competências previstas nas DCN de Administração têm relevância concreta para as cooperativas amazônicas. Planejamento estratégico adaptado à sazonalidade da sociobiodiversidade, gestão financeira que se comunica com cooperados de formações diversas,

governança que sustenta a participação real dos associados, gestão de pessoas sensível aos vínculos comunitários: essas não são competências a construir do zero, mas a ressignificar.

O argumento central pode ser sintetizado em dois planos. No plano da identidade, a cooperativa não é uma empresa convencional acrescida de gestão democrática como elemento acessório: seus princípios constitutivos definem uma forma organizacional com lógica própria, que impõe exigências específicas à prática gerencial (ACI, 1995; ICA, 2015). No plano da competência, a profissionalização cooperativista depende da capacidade do administrador de adaptar ferramentas ao contexto cooperativo, respeitando os princípios da ACI e a soberania das decisões coletivas. O CACC proposto neste artigo oferece uma estrutura para orientar essa adaptação em contextos amazônicos, respondendo ao paradoxo identificado por Bialoskorski Neto (2007): quanto mais eficiente a gestão, maior o risco de desengajamento democrático. Os quatro momentos do ciclo são precisamente os antídotos para esse risco.

Para a formação em Administração, a implicação prática é clara: o cooperativismo precisa entrar nos currículos como campo legítimo de atuação profissional. Sugere-se a organização em seis módulos articulados: fundamentos do cooperativismo e da economia solidária; governança cooperativa e participação democrática; gestão financeira para cooperativas; planejamento estratégico participativo; comunicação organizacional e mobilização comunitária; e cooperativismo amazônico e desenvolvimento territorial. Esses módulos podem ser implementados tanto pela incorporação transversal do cooperativismo nas disciplinas existentes quanto pela criação de disciplinas específicas, articuladas com estágios e projetos de extensão em cooperativas da região. A experiência europeia documentada por Monzón e Torres-Ortega (2021) sugere que essa incorporação é ainda mais efetiva quando começa antes da graduação, preparando o terreno para o empreendedorismo cooperativo no ensino superior.

O estudo apresenta como principal limitação o caráter não empírico da pesquisa. As proposições desenvolvidas baseiam-se em fontes bibliográficas e documentais, sem evidências primárias sobre as práticas efetivas de gestão nas cooperativas ou sobre os currículos praticados nos cursos da região. Os caminhos naturais para o avanço da agenda de pesquisa são estudos de caso em cooperativas rondonienses, entrevistas com gestores e dirigentes, e análise sistemática dos projetos pedagógicos dos cursos de Administração em instituições públicas da Amazônia Legal.

REFERÊNCIAS



ABRANTES, D. J.; ALBINO, P. M. Competências profissionais e suas exigências nas organizações cooperativistas. RGC – Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa Maria, v. 6, n. 11, 1. sem. 2019.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). Declaração sobre a identidade cooperativa. Manchester: ACI, 1995.

BARASUOL, A. et al. Cooperativismo e profissionalização da gestão em uma cooperativa agropecuária. Extensão Rural, Santa Maria, DEAER–CCR–UFSM, v. 22, n. 1, jan./mar. 2015.

BARCELLOS, R. M. R.; DELLAGNELO, E. H. L.; SALIÉS, G. P. Universidade, sociedade e formação do administrador: uma reflexão necessária. Administração: Ensino e Pesquisa, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 671-696, out./dez. 2011.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. Revista de Economia e Sociologia Rural (RER), Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 119-138, jan./mar. 2007.

BIALOSKORSKI NETO, S. Economia e gestão de organizações cooperativas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BIRCHALL, J. People-centred businesses: co-operatives, mutuals and the idea of membership. London: Palgrave Macmillan, 2011.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1971.

BRASIL. Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração. Brasília, DF: MEC, 2021.

CORNFORTH, C. The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. Annals of Public and Cooperative Economics, v. 75, n. 1, p. 11-32, 2004.

CRÚZIO, H. O. Como organizar e administrar uma cooperativa. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

DELGADO, N. G.; LEITE, S. P. Políticas de desenvolvimento territorial no meio rural brasileiro: novas institucionalidades e protagonismo dos atores. DADOS – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 54, n. 2, p. 431-473, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

FONSECA, B. C. et al. Profissionalização da gestão e resiliência para pequenas cooperativas: relatos do projeto piloto Coopertrilhas. Relatório Técnico. Goiás: SESCOOP/GO; OCB/GO, 2022.



FONTES FILHO, J. R.; MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. RCO – Revista de Contabilidade e Organizações, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 107-125, set./dez. 2008.

FRANÇA FILHO, G. C.; LAVILLE, J.-L. A economia solidária: uma abordagem internacional. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ICA – INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. Guidance notes to the co-operative principles. Brussels: ICA, 2015.

JAMALUDDIN, F. et al. Cooperative governance and cooperative performance: a systematic literature review. SAGE Open, v. 13, n. 3, p. 1-18, jul./set. 2023. DOI: 10.1177/21582440231192944.

MACIEL, A. P. B. et al. Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. RAC – Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 600-619, jul./ago. 2018.

MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONZÓN, J. L.; TORRES-ORTEGA, J. A. Emprendimiento social en la formación profesional: el caso del País Vasco. REVESCO – Revista de Estudios Cooperativos, Madrid, n. 137, e73862, 2021. DOI: 10.5209/reve.73862.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores no Brasil? RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 44-54, abr./jun. 2003.

NOVKOVIC, S. Defining the co-operative difference. Journal of Socio-Economics, v. 37, n. 6, p. 2168-2177, 2008. DOI: 10.1016/j.socec.2008.02.009.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2024. Brasília: OCB, 2024. Disponível em: <https://anuario.coop.br>. Acesso em: 15 mai. 2026.

OLIVEIRA JUNIOR, O. P.; WANDER, A. E. Agricultural cooperative system: management challenges and feasible solutions. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 15, n. 3, p. 411-433, 2022. DOI: 10.5902/1983465968884.

OMAR, A.; ROSALEM, V.; CISSÉ BA, I. Equilíbrio cooperativo e governança democrática: um novo paradigma cooperativo em face da crise de identidade. RGC – Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa Maria, v. 6, n. 11, 1. sem. 2019.

OSTROM, E. Governing the commons: the evolution of institutions for collective action. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OURO-SALIM, O.; FANHO, A. D.; CISSÉ BA, S. A. Crise de identidade das cooperativas: um estudo de caso na cooperativa agropecuária. RGC – Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa Maria, v. 12, n. 23, e85589, 2025. DOI: 10.5902/2359043285589.



PUTNAM, R. D. Making democracy work: civic traditions in modern Italy. Princeton: Princeton University Press, 1993.

ROSALEM, V. et al. Gestão de cooperativas: um estudo sob o olhar do cooperado. Administração Pública e Gestão Social (APGS), Viçosa, v. 1, n. 1, p. 46-66, jan./mar. 2009.

SANTOS, R. R.; SANTOS, J. F.; SILVA, A. Governança cooperativa: mapeamento do perfil das publicações científicas internacionais (1991-2018). Revista GeSec – Gestão e Sociedade, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 106-125, jan./abr. 2020.

SILVA, L. J. S. et al. O cooperativismo como instrumento para a autonomia de comunidades rurais da Amazônia: a experiência dos agricultores extrativistas do município de Lábrea, AM. Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo (AID Cooperativo), n. 55, 2019.

SILVA, M. R.; TEIXEIRA, L. R.; MAGALHÃES, Ó. A. V. O ensino de uma "outra gestão": o caso da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

SINGER, P. Introdução à economia solidária. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SISTEMA OCB/RO. 2025: O Ano Internacional das Cooperativas. Porto Velho: OCB/RO, 2025.

STECCA, J. P. et al. A gestão das pessoas nas cooperativas: percepção do subsistema de recursos humanos das cooperativas de crédito segundo o perfil dos colaboradores. RGC – Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa Maria, v. 8, n. 16, p. 1-24, jul./dez. 2021. DOI: 10.5902/2359043263181.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: metodologia e casos. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
VEIGA, S. M.; FONSECA, I. Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

WITKOSKI, A. C.; REZENDE, M. G. G.; FRAXE, T. J. P. Notas sobre cooperativismo, gestão rural, e bem viver na Amazônia: estratégias de resistência ao capitalismo. Configurações – Revista Ciências Sociais, Braga, n. 25, p. 88-96, 2020. DOI: 10.4000/configuracoes.8562.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.



RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 11/06/2026 | aceito: 14/06/2026 | publicação: 17/06/2026