

CAMINHOS PARA A EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE AGÊNCIAS: INSIGHTS DA COOPERATIVA SICOOB NORTE SINOP/MT

Maxsuel Machado Nogueira¹
Luis Henrique Flores Nascimento²

Resumo: As características comportamentais e estilos de liderança dos indivíduos desempenham um papel significativo no processo de condução e mudança organizacional. No contexto do ambiente operacional das organizações, uma das funções do líder é induzir os liderados a se adaptarem constantemente e empregarem técnicas úteis às estratégias. A literatura sobre esse tema apresenta diferentes perspectivas, uma delas é a liderança situacional, que se baseia na inter-relação entre a força de orientação e direção fornecida pelo líder, à quantidade de apoio socioemocional oferecida pelo líder e o nível de comprometimento dos subordinados no desempenho de suas tarefas. Este estudo tem como objetivo analisar o papel do gerente de agências no contexto do cooperativismo de crédito, oferecendo soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade. Por meio da união desses conceitos teóricos - liderança e cooperativismo - esta pesquisa investiga as características comportamentais e estilos de liderança no contexto do cooperativismo. No âmbito metodológico, este estudo adota uma abordagem qualitativa, apoiando-se na pesquisa bibliográfica na modalidade de estudo de caso. Como estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma Instituição Financeira Cooperativa. A Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG) foi utilizada como técnica de coleta de dados, na qual treze participantes com cargos de gestão fizeram parte do grupo amostral deste trabalho. Os dados indicam que o estilo de liderança predominante nos participantes é uma liderança com foco situacional. Esse estilo se baseia na habilidade do líder de identificar a realidade do ambiente de trabalho e adaptar seu estilo de liderança às demandas do contexto. Essa abordagem é convergente com a dinâmica ambiental e favorece o gerenciamento dos liderados no processo de adaptação interna.

Palavras-chave: Cooperativismo; Gestão; Liderança.

1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo de crédito tem desempenhado um papel significativo no cenário financeiro, promovendo o desenvolvimento econômico local e valorizando a participação dos associados. Nesse contexto, o gerente de agências assume uma posição

¹ Graduado em Matemática pela Universidade do estado de Mato Grosso – UNEMAT. Atualmente é aluno da Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Sinop. Faculdade de Ensino e Pesquisa do Cooperativismo – I.COOP, e-mail: maxmachado2013@icoop.edu.br.

² Administrador, Mestre em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School, especialista em Gestão Estratégica e Inovação pela Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, especialista em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, especialista em Gestão de Cooperativas pela Unyleya S/A. Professor orientador do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas na Faculdade de Ensino e Pesquisa do Cooperativismo – I.COOP, e-mail: luis.nascimento@icoop.edu.br.

de destaque, participa como elo entre a cooperativa e os associados, garantindo a eficiência operacional e promovendo a satisfação dos membros da comunidade (PIMENTEL; GOMES, 2023).

O presente estudo de caso tem como foco a Cooperativa Sicoob Norte Sinop/MT e busca analisar o papel do gerente de agências no contexto do cooperativismo de crédito. Por meio dessa análise, pretendemos compreender as responsabilidades e desafios enfrentados pelos gerentes, identificar as competências e habilidades necessárias para o desempenho dessa função crucial e explorar as estratégias adotadas para promover a adesão e o engajamento dos associados.

O cooperativismo de crédito, enquanto modelo financeiro baseado na cooperação e participação ativa dos associados, tem se mostrado uma alternativa viável e eficiente para a promoção do desenvolvimento socioeconômico das comunidades onde está presente. Nesse contexto, o gerente de agências assume um papel estratégico, sendo responsável por liderar equipes, garantir a qualidade dos serviços prestados, estabelecer relações de confiança com os associados e promover a oferta de soluções financeiras ajustadas às necessidades da comunidade (BENEVIDES, 2010).

A Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT, como objeto de estudo, representa um exemplo concreto e relevante do cooperativismo de crédito. Através da análise de suas práticas e experiências, buscamos extrair lições e insights que podem contribuir para o aprimoramento desse modelo de negócio e para o desenvolvimento de boas práticas na atuação dos gerentes de agências.

Com base em uma abordagem qualitativa, serão realizadas entrevistas com os gerentes de agências da cooperativa, análise de documentos internos e observação direta para compreender a dinâmica do trabalho do gerente, os desafios enfrentados e as estratégias adotadas para o sucesso da cooperativa. Deste modo, os referidos estudos almejam contribuir para uma compreensão mais aprofundada do papel do gerente de agências no contexto do cooperativismo de crédito e para a disseminação de práticas eficazes nesse setor.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O presente artigo utilizou-se da abordagem qualitativa, ela busca compreender a complexidade e a profundidade dos fenômenos sociais, explorando as perspectivas e experiências dos participantes. Ao contrário da pesquisa quantitativa, que se concentra

em números e estatísticas, a pesquisa qualitativa se baseia em dados não numéricos, como entrevistas, observações e análise de conteúdo. Como afirmam Denzin, Lincoln et al. (2023), pioneiros na área, a pesquisa qualitativa é uma maneira de "entender e interpretar os significados das experiências humanas, culturas e sistemas sociais".

A pesquisa também foi bibliográfica, que envolve a busca, análise e síntese de informações já existentes em fontes como livros, artigos, teses e outras publicações acadêmicas. Ela desempenha um papel fundamental na construção do conhecimento, permitindo a contextualização, comparação e crítica de ideias pré-existentes. Segundo Fink (2019), a pesquisa bibliográfica "oferece um ponto de partida para a investigação e ajuda a moldar o foco e o escopo do estudo".

Os participantes do estudo foram os gerentes de agências da Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT. A seleção intencional levou em consideração a experiência, ou seja, tempo de atuação na cooperativa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais, elas foram semiestruturadas, permitindo uma abordagem flexível e aprofundada dos temas relevantes.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise posterior. A análise dos dados seguiu uma abordagem temática, identificando padrões, categorias e temas emergentes relacionados ao papel do gerente de agências no cooperativismo de crédito.

Todos os participantes foram informados sobre o objetivo do estudo, os procedimentos de coleta de dados e a garantia de confidencialidade e anonimato. Foi obtido o consentimento dos participantes antes das entrevistas. O estudo foi controlado em conformidade com os princípios éticos e diretrizes de pesquisa.

Esses são os materiais e métodos adotados neste estudo de caso na Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT. Através da coleta e análise dos dados, busca compreender o papel do gerente de agências no contexto do cooperativismo de crédito e fornecer insights valiosos para o desenvolvimento do setor.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Cooperativismo e seus princípios

O cooperativismo de crédito é um modelo financeiro baseado na cooperação e participação ativa dos associados, onde estes se unem para criar uma instituição financeira autônoma e de propriedade coletiva. Esse modelo visa fornecer serviços

financeiros de qualidade, promover o desenvolvimento socioeconômico das comunidades e atender às necessidades dos associados de forma mais personalizada e acessível (HANSSON et al., 2017).

De acordo com Kalmi (2017), o cooperativismo de crédito possui princípios fundamentais que o diferenciam de outras instituições financeiras, como a recomendação voluntária e aberta a todos, o controle democrático com base no princípio "um membro, um voto", a participação econômica dos associados, a autonomia e independência, a educação, formação e informação dos associados e a cooperação entre cooperativas.

Essas características do cooperativismo de crédito têm sido reconhecidas como uma alternativa viável para atender às necessidades financeiras das comunidades, especialmente em áreas onde o acesso a serviços bancários tradicionais é limitado. Além disso, estudos demonstraram que as cooperativas de crédito tendem a ter uma maior participação dos associados, maior satisfação dos clientes e uma menor propensão a crises financeiras em comparação com as instituições financeiras (DELLIOTT, 2016; GRESS et al., 2020).

Para que uma cooperativa seja considerada como tal, é necessário que ela siga os princípios cooperativistas. Os princípios cooperativistas são orientações éticas e práticas que guiam o funcionamento das cooperativas em todo o mundo. Esses princípios foram alcançados pela ACI e são amplamente reconhecidos como referência para o cooperativismo. Segundo a ACI (2020), os sete princípios cooperativistas são:

1. Adesão intencional e aberta: As cooperativas são organizadas intencionalmente, abertas a todas as pessoas que podem utilizar seus serviços e estar dispostas a aceitar as responsabilidades de membros, sem discriminação de gênero, raça, classe social, orientação sexual, religião ou qualquer outra forma de dispensáveis.
2. Gestão democrática: As cooperativas são geridas de forma democrática, garantindo que cada membro tenha igual direito de voto nas decisões da cooperativa. Isso significa que as decisões são tomadas de forma participativa e transparente, respeitando o princípio "um homem, um voto".
3. Participação econômica dos membros: Os membros das cooperativas agiram equitativamente para o capital da cooperativa e têm direito a participar dos resultados dos psicólogos. Esse princípio busca assegurar que os benefícios e os

resultados das atividades cooperativas sejam distribuídos de maneira justa entre os membros, levando em consideração sua participação e envolvimento na cooperativa.

4. Autonomia e independência: As cooperativas são entidades autônomas, controladas por seus membros. Elas devem ser livres para tomar decisões e desenvolver suas atividades de acordo com as necessidades e interesses de seus membros, sem interferências externas.
5. Educação, formação e informação: As cooperativas têm o compromisso de fornecer educação e treinamento aos seus membros, funcionários e comunidade em geral, com o objetivo de promover a compreensão e fortalecer o cooperativismo. A informação transparente e acessível também é valorizada, permitindo que os membros participem ativamente das decisões e compreendam as atividades da cooperativa.
6. Cooperação entre cooperativas: As cooperativas trabalham em conjunto, fortalecendo seus princípios e valores por meio da cooperação entre si. Elas buscam formas de colaboração, como alianças estratégicas, intercâmbio de recursos e compartilhamento de melhores práticas, visando ao benefício mútuo e ao fortalecimento do movimento cooperativista.
7. Interesse pela comunidade: As cooperativas têm um compromisso com o desenvolvimento sustentável de suas comunidades. Elas buscam realizar ações que beneficiam a comunidade em geral, como apoio a projetos sociais, investimento local e promoção de iniciativas que contribuem para o bem-estar social e econômico do local onde estão inseridas.

Esses princípios cooperativistas fornecem um guia fundamental para a organização e o funcionamento das cooperativas, permitindo que elas atuem de forma ética, inclusiva e orientada para o bem-estar dos seus membros e da comunidade (ACI, 2020).

3.2 Gerente de agência

No contexto do cooperativismo de crédito, o gerente de funcionários desempenha um papel fundamental na gestão e no sucesso das cooperativas. O gerente de agências é responsável por liderar e coordenar as atividades das agências da cooperativa, garantindo o bom funcionamento dos serviços financeiros oferecidos aos

cooperados. A atuação do gerente de órgãos abrange uma série de responsabilidades e competências específicas.

De acordo com Soares (2022), o gerente de agências no cooperativismo de crédito trabalha um papel de liderança, sendo responsável por planejar, organizar e controlar as atividades da agência. Essas atividades envolvem desde a gestão de equipe e recursos, até a definição de estratégias de atendimento e relacionamento com os cooperados.

Além disso, o gerente de agências deve possuir habilidades interpessoais e de comunicação para estabelecer um bom relacionamento com os cooperados. Conforme destacado por Rocha e Freire (2019), o gerente de agências no cooperativismo de crédito precisa desenvolver uma postura de proximidade e empatia, buscando compreender as necessidades e expectativas dos cooperados e oferecer orientação financeira adequada.

No que diz respeito às competências necessárias, Soares (2022) afirmam que o gerente de agências deve possuir conhecimentos sólidos em gestão financeira, análise de crédito, legislação financeira e regulamentação específica do cooperativismo de crédito. Esses conhecimentos são essenciais para garantir o cumprimento das normas e regulamentos, bem como para tomar decisões financeiras assertivas em benefício dos cooperados e da cooperativa.

Outro aspecto importante é a capacidade de lidar com desafios e oportunidades do mercado financeiro. De acordo com Araújo (2017), o gerente de agências no cooperativismo de crédito deve estar atento às tendências e inovações do setor, buscando atualização constante e identificando oportunidades de melhorias nos produtos e serviços oferecidos pela cooperativa.

Em resumo, o gerente de agências no cooperativismo de crédito exerce uma função estratégica para o sucesso da cooperativa, sendo responsável por liderar, planejar, controlar e inovar as atividades da agência. Para isso, é necessário possuir competências em gestão financeira, habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal, além de acompanhar as transformações do mercado financeiro.

3.3 Liderança

A liderança é um conceito fundamental dentro do âmbito organizacional e social, sendo amplamente estudada por teóricos e acadêmicos ao longo do tempo.

Segundo Northouse (2021), a liderança envolve a habilidade de influenciar um grupo de indivíduos para atingir objetivos comuns, através da motivação, direção e coordenação de suas ações. Ela desempenha um papel crucial na definição de visões, na tomada de decisões e no alcance de metas, exercendo impacto tanto nos aspectos práticos quanto nas dinâmicas interpessoais das organizações.

Diversas teorias têm buscado explicar os diferentes estilos de liderança e suas implicações. De acordo com Bass (1985), a Teoria da Liderança Transformacional enfatiza a capacidade do líder de inspirar e motivar seus seguidores, promovendo mudanças significativas nas crenças, valores e atitudes, visando alcançar níveis mais elevados de desempenho. Em contrapartida, a Teoria da Liderança Transacional, também abordada por Bass (1985), destaca o aspecto de recompensas e trocas entre líder e seguidores, onde metas são alcançadas através de incentivos e acordos pré-estabelecidos.

É importante destacar que a liderança não é restrita apenas a indivíduos em posições formais de poder. A Teoria dos Traços, desenvolvida por Stogdill (1948), argumenta que certos traços pessoais como carisma, confiança e habilidades de comunicação podem predispor um indivíduo a se tornar um líder eficaz, independentemente de sua posição hierárquica. Além disso, a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1969) ressalta que a eficácia da liderança está diretamente ligada à adaptação do estilo de liderança às necessidades e maturidade dos liderados, enfatizando a flexibilidade como uma característica essencial do líder moderno.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Estudo de caso na Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT

A Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT é uma instituição financeira cooperativa localizada na cidade de Sinop, no estado do Mato Grosso. Fundada em 21 de setembro de 2015, a cooperativa possui uma trajetória sólida e representativa no setor do cooperativismo de crédito.

Historicamente, a Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT teve origem na iniciativa de um grupo de pessoas que identificou a necessidade de promover a inclusão financeira e o desenvolvimento econômico e social da região. Através da união de esforços e do

compartilhamento de recursos, esses fundadores estabeleceram a cooperativa como uma alternativa cooperativa às instituições financeiras tradicionais.

Com relação ao porte, a Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT é considerada uma cooperativa de médio ou grande porte, levando em consideração critérios como o número de associados, volume de ativos e abrangência geográfica. O seu crescimento ao longo dos anos demonstra a confiança e o engajamento dos cooperados em relação aos serviços oferecidos pela cooperativa.

Quanto à área de atuação, a Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT concentra suas atividades e serviços financeiros principalmente na região de Sinop e em municípios vizinhos. Sua atuação abrange diferentes setores médicos, incluindo agricultura, comércio, indústria e serviços, atendendo tanto pessoas físicas quanto jurídicas.

A cooperativa busca atender às necessidades financeiras dos cooperados, oferecendo uma ampla gama de produtos e serviços, como conta corrente, poupança, empréstimos, investimentos, seguros e cartões. Além disso, a Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT busca estabelecer um relacionamento próximo e personalizado com os cooperados, priorizando a transparência, a ética e a responsabilidade social.

Com uma história de compromisso com o desenvolvimento da região e uma atuação focada nas demandas e aspirações dos seus cooperados, a Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT desempenha um papel relevante no fortalecimento do cooperativismo de crédito e na promoção do bem-estar econômico e social da comunidade local.

4.2 Estrutura organizacional da cooperativa: descrição das agências, departamentos e equipes

A estrutura organizacional da Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT é fundamental para a eficiência e o bom funcionamento das suas operações. A organização adota uma estrutura hierárquica que possibilita a divisão de responsabilidades e a coordenação das atividades em diferentes unidades e equipes.

A cooperativa é composta por agências, departamentos e equipes especializadas, que desempenham funções específicas no atendimento aos cooperados e na gestão dos processos internos. Cada uma dessas unidades contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da cooperativa.

As agências são a face visível da cooperativa, sendo os principais pontos de contato entre os cooperados e a instituição. Conforme ressalta Mariano (2020), as

agências da Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT são espaços físicos onde são realizados os atendimentos financeiros, como abertura de contas, solicitação de empréstimos e investimentos, além de fornecer informações sobre produtos e serviços disponíveis. Cada agência é gerenciada por um gerente de agência, que lidera uma equipe de funcionários responsáveis pelo atendimento e operações realizadas.

Além das agências, a cooperativa possui departamentos que desempenham funções específicas em diferentes áreas de atuação. Entre os departamentos mais comuns em cooperativas de crédito estão o departamento financeiro, o departamento de crédito, o departamento de recursos humanos e o departamento de tecnologia da informação. Esses departamentos desempenham atividades cruciais para o funcionamento da cooperativa, como gestão de recursos financeiros, análise de crédito, gestão de pessoas e infraestrutura tecnológica.

Cada departamento é composto por equipes multidisciplinares, formadas por profissionais especializados em suas áreas de atuação. Conforme observado por Rodrigues (2018), a formação de equipes competentes e motivadas é essencial para o sucesso das cooperativas de crédito. Essas equipes colaboram entre si, compartilhando informações, conhecimentos e expertise para atender às necessidades dos cooperados de forma eficiente e satisfatória.

A estrutura organizacional da Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT, com suas agências, departamentos e equipes, permite uma distribuição clara de responsabilidades e uma coordenação eficaz das atividades. Essa estrutura contribui para um atendimento ágil e personalizado aos cooperados, além de viabilizar a gestão eficiente dos recursos e processos internos da cooperativa.

Dentro da estrutura organizacional da Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT, é importante ressaltar a importância da gestão de equipes. De acordo com Chiavenato (2014), uma gestão de equipes eficaz é essencial para promover o engajamento dos colaboradores, aprimorar a comunicação interna e maximizar a produtividade. O gerente de agência e os líderes de departamento desempenham um papel fundamental nesse sentido, estimulando a cooperação, o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Cada equipe é composta por profissionais com habilidades e conhecimentos específicos para desempenhar suas funções. A diversidade de talentos e experiências contribui para a troca de ideias e a inovação dentro da cooperativa. Conforme destaca

Robbins (2017), a diversidade de equipes pode resultar em melhores decisões, maior criatividade e um ambiente de trabalho mais inclusivo.

Além disso, a cooperativa pode contar com comitês e órgãos de governança que desempenham um papel importante na tomada de decisões estratégicas. Por exemplo, um Conselho de Administração eleito pelos cooperados é responsável por estabelecer diretrizes e supervisionar as atividades da cooperativa. Segundo Carvalho e Cocco (2016), a governança cooperativa é fundamental para garantir a transparência, a prestação de contas e a representatividade dos interesses dos cooperados.

A estrutura organizacional da Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT, com suas agências, departamentos, equipes e órgãos de governança, cria uma dinâmica de trabalho eficiente que permite uma gestão, atendimento personalizado aos cooperados e tomada de decisões estratégicas embasadas. Essa estrutura visa garantir o sucesso da cooperativa, promovendo o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável da comunidade local.

4.3 Perfil do gerente de agências na cooperativa: requisitos, formação, experiência profissional

O perfil do gerente de agências na Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT é essencial para garantir uma gestão eficiente das agências e o sucesso na prestação de serviços aos cooperados. Esse profissional desempenha um papel de liderança e coordenação das equipes, além de ser responsável por representar a cooperativa perante os cooperados e a comunidade.

Para ocupar o cargo de gerente de agências, são necessários requisitos específicos em termos de formação acadêmica, habilidades e experiência profissional. Dentre os requisitos mais comuns destacam-se:

1. Formação acadêmica: geralmente, é exigido que o gerente de agências possua formação superior em áreas como Administração, Economia, Contabilidade ou áreas correlatas. Essa formação fornece os conhecimentos fundamentais em gestão e finanças necessários para o exercício da função (MARIANO, 2020).
2. Conhecimentos em cooperativismo de crédito: É desejável que o gerente de agências possua conhecimentos sólidos sobre o cooperativismo de crédito, suas especificidades e princípios. Esse conhecimento permite uma compreensão

aprofundada do modelo cooperativo e da aplicação dos princípios cooperativistas na gestão das agências (DOS SANTOS NOVAES, 2021).

3. Experiência em gestão financeira: Os gerentes de agências em cooperativas são responsáveis por administrar os recursos financeiros da cooperativa, o que requer sólidos conhecimentos em gestão financeira. A experiência anterior em funções relacionadas, como análise de crédito, planejamento financeiro ou gestão de tesouraria, pode ser um diferencial. A compreensão de conceitos financeiros, como contabilidade, análise de balanço e avaliação de riscos, é fundamental para a tomada de decisões financeiras estratégicas.
4. Habilidades de liderança e gestão de equipe: Um gerente de agências deve ter habilidades sólidas de liderança para motivar e orientar a equipe. Isso inclui a capacidade de delegar tarefas, fornecer feedback construtivo, resolver conflitos e promover um ambiente de trabalho colaborativo. Além disso, a capacidade de desenvolver e implementar planos estratégicos, estabelecer metas e monitorar o desempenho é essencial para alcançar o sucesso da agência cooperativa.
5. Competências interpessoais e habilidades de comunicação: A comunicação eficaz é fundamental para um gerente de agências em cooperativas, pois eles precisam interagir com membros, colegas, fornecedores e outras partes interessadas. A capacidade de ouvir atentamente, expressar ideias com clareza, negociar e resolver problemas de forma diplomática são habilidades cruciais nessa função. Além disso, a empatia e a capacidade de construir relacionamentos sólidos com os membros da cooperativa são importantes para a construção da confiança e da fidelidade dos membros.

É importante ressaltar que, além dos requisitos e sugestões mencionados acima, a cultura organizacional e os valores da cooperativa podem influenciar os critérios de seleção e o perfil desejado para um gerente de autoridades específicas. Portanto, é recomendável que as cooperativas estabeleçam critérios específicos de seleção e requisitos adicionais com base em suas necessidades e objetivos particulares.

Um estudo publicado na revista "Journal of Agricultural Education and Extension" por Scott Loveridge e seus colegas (2017) examinou as competências e os requisitos necessários para gerentes de cooperativas agrícolas nos Estados Unidos. O estudo destacou a importância de habilidades técnicas, habilidades de gestão,

conhecimento do setor e habilidades interpessoais. Os investigadores afirmaram que "os gerentes de cooperativas agrícolas devem ter conhecimentos e habilidades de gestão abrangentes que incluam áreas como estratégia de negócios, finanças, marketing, gestão de recursos humanos e governança corporativa" (LOVERIDGE, 2017).

Além disso, um estudo realizado por Hayati et al. (2013) na Malásia investigou as características e competências desejadas para os gerentes de cooperativas agrícolas. Os resultados indicaram que os gerentes de sucesso nessas cooperativas devem possuir conhecimento técnico sólido sobre a produção agrícola, bem como habilidades em gestão financeira, marketing, resolução de problemas e liderança eficaz.

Em relação à formação acadêmica, não há uma área de estudo específica obrigatória para se tornar um gerente de agências em cooperativas. No entanto, como mencionado anteriormente, formações em Administração de Empresas, Economia, Finanças, Contabilidade ou áreas afins são comumente encontradas. Uma pesquisa realizada por Koirala et al. (2014) sobre as habilidades necessárias para os gerentes de cooperativas financeiras no Nepal identificou que a maioria dos gerentes possuía diploma de bacharel em Administração de Empresas ou áreas relacionadas.

A experiência profissional é outro fator importante a ser considerado. Um histórico de trabalho em áreas relacionadas às operações de cooperativas, como gestão financeira, crédito, serviços aos membros e relacionamento com fornecedores, pode ser valorizado. Além disso, a experiência em liderança e gestão de equipes pode ser conquistada para a função de gerente de agências em cooperativas.

É crucial mencionar que, além dos estudos mencionados acima, é recomendável que cada cooperativa estabeleça seus próprios critérios de seleção e requisitos com base em suas necessidades específicas, valores organizacionais e culturais cooperativos.

Dessa forma, é possível garantir que o perfil do gerente de agências seja adequado às demandas específicas da cooperativa e que esteja atento com sua missão, visão e valores. Ao definir os requisitos e o perfil desejado para a carga de gerente de empresas, as cooperativas podem identificar candidatos que possuíam as habilidades, conhecimentos e experiências necessárias para promover o sucesso e o crescimento sustentável da organização.

É importante ressaltar que o perfil do gerente de agências em cooperativas pode evoluir com o tempo, à medida que o setor cooperativo se adapta a novas demandas e desafios. Portanto, é recomendável que as cooperativas revisem periodicamente os

critérios de seleção e atualizem o perfil do gerente de agências para refletir as mudanças e tendências emergentes no setor.

Em resumo, o perfil do gerente de agências em cooperativas requer requisitos educacionais sólidos, conhecimento do setor cooperativo, experiência em gestão financeira, habilidades de liderança e gestão de equipe, competências interpessoais e habilidades de comunicação. No entanto, é importante que cada cooperativa determine seus próprios critérios de seleção e requisitos com base em suas necessidades específicas e valores organizacionais. Ao fazer isso, as cooperativas têm a oportunidade de atrair e desenvolver gerentes de competências e comprometidos, capazes de garantir o sucesso da cooperativa e promover o bem-estar dos seus membros.

4.4 Desafios e oportunidades enfrentados pelo gerente de agências na cooperativa

O gerente de agências em cooperativas enfrenta uma série de desafios e oportunidades que refletem a dinâmica do setor cooperativo e as demandas em constante evolução que o gerente deve enfrentar. Vamos explorar alguns desses desafios e oportunidades.

Competição no mercado financeiro: Uma das principais dificuldades enfrentadas pelo gerente de agências em cooperativas é a competição no mercado financeiro. As cooperativas precisam competir com instituições financeiras tradicionais e outras cooperativas para atrair e reter membros, bem como oferecer produtos e serviços financeiros de qualidade. O gerente deve ser capaz de desenvolver estratégias eficazes de diferenciação e fidelização de membros, ao mesmo tempo em que mantém a competitividade da cooperativa.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2018), a concorrência é uma das principais preocupações dos gestores de cooperativas financeiras. A pesquisa revelou que 34% dos gestores de cooperativas financeiras identificam a concorrência como o principal desafio para suas organizações.

Mudanças regulatórias e legislativas: As cooperativas estão sujeitas a mudanças regulatórias e legislativas que podem ter um impacto significativo em suas operações. O gerente de agências deve acompanhar essas mudanças e garantir que a cooperativa esteja em conformidade com as exigências legais e regulamentares. Além disso, o gerente precisa estar atento às oportunidades que podem surgir dessas mudanças, como a possibilidade de expandir a oferta de produtos e serviços.

Segundo o Banco Central do Brasil (2021), as cooperativas de crédito estão sujeitas a diversas regulamentações, incluindo a Resolução CMN 4.434/2015, que estabelece normas para a gestão de riscos e o controle interno. O gerente de agências deve estar atualizado sobre essas regulamentações e garantir que a cooperativa esteja em conformidade com elas.

Desenvolvimento tecnológico: A evolução tecnológica apresenta tanto desafios quanto oportunidades para o gerente de empresas em cooperativas. Por um lado, a adoção de novas tecnologias pode melhorar a eficiência operacional e oferecer novos canais de atendimento aos membros. Por outro lado, a implementação de tecnologias requer investimentos e a capacidade de adaptar-se às mudanças rápidas no ambiente digital. O gerente deve estar atualizado sobre as tendências tecnológicas e avaliar cuidadosamente as oportunidades de implementação de tecnologias que podem beneficiar a cooperativa.

Segundo o relatório "Technology and Innovation in Financial Services" do Fórum Econômico Mundial (2018), as tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e a blockchain, estão integradas ao setor financeiro. O relatório destaca a importância da colaboração entre empresas de tecnologia e empresas financeiras para aproveitar as oportunidades empreendedoras pela tecnologia.

Gestão de riscos: A gestão de riscos é um desafio importante para o gerente de agências em cooperativas. Isso envolve identificar, avaliar e mitigar riscos financeiros, operacionais e regulatórios. O gerente deve estar preparado para lidar com eventos imprevistos e tomar medidas adotadas para minimizar o impacto desses eventos na cooperativa. Além disso, uma gestão eficaz de riscos pode proporcionar oportunidades para diversificação de produtos e serviços, bem como o fortalecimento da posição competitiva da cooperativa.

De acordo com o relatório "The Changing Role of Risk Management in Banks" da Deloitte (2020), a gestão de riscos tem se tornado uma prioridade cada vez maior no setor financeiro. Os gerentes de agências em cooperativas precisam estar familiarizados com os diferentes tipos de riscos, como risco de crédito, risco operacional e risco de mercado, e implementar estratégias de mitigação adequadas para proteger a cooperativa e seus membros.

Envolvimento e engajamento dos membros: Uma oportunidade significativa para o gerente de agências em cooperativas é o envolvimento e engajamento dos

membros. Ao estabelecer uma cultura de participação ativa dos membros, o gerente pode aproveitar a força da cooperação e promover a lealdade e o comprometimento dos membros. O gerente deve incentivar a participação em assembleias, grupos de trabalho e outras atividades cooperativas, além de fornecer transparência e comunicação eficaz para envolver os membros no processo de tomada de decisões.

Segundo o estudo "Engaging Members in Cooperative Governance" publicado na revista "Journal of Extension" por Cook et al. (2018), o envolvimento dos membros é essencial para o sucesso das cooperativas. O estudo destaca a importância da educação cooperativa, do estabelecimento de canais de comunicação eficazes e do desenvolvimento de estratégias para envolver os membros ativamente nas decisões da cooperativa.

Em suma, o gerente de agências em cooperativas enfrenta desafios como competição no mercado financeiro, mudanças regulatórias, desenvolvimento tecnológico, gestão de riscos e possui oportunidades como o envolvimento e engajamento dos membros. Ao enfrentar esses desafios e aproveitar essas oportunidades, o gerente de empresas pode contribuir para o crescimento da cooperativa, promovendo o bem-estar dos membros e alcançando os objetivos organizacionais.

4.5 Análise das entrevistas

As perguntas representam um aspecto de cada variável da liderança, ou seja, relacionamento, tarefa e situação de acordo com a Teoria de Hersey e Blanchard, 1986. cooperativa, promovendo o bem-estar dos membros e alcançando os objetivos organizacionais.

1 - como você define a forma como se relaciona com seus liderados no que diz respeito a oferecer oportunidades para expressarem suas ideias, sentimentos e opiniões?

A pergunta 01 destacou a importância da liderança com foco no relacionamento, e os preparados responderam a essa questão por meio eletrônico, permitindo uma descrição subjetiva posterior. Ao analisar as respostas dos voluntários, observe-se que há espaço para que os colaboradores expressem suas ideias. Isso está em consonância com os resultados obtidos por meio da Escala de Avaliação de Estilos de Gestão (EAEG) utilizada na pesquisa, em que o fator relacionamento foi identificado como o segundo aspecto mais adotado pelos líderes em seu comportamento.

Durante a análise das transcrições, um dos fatores que se destacou foi a prática frequente de fornecer feedback aos colaboradores e oferecer oportunidades para que eles expressem seus sentimentos. Um dos confirmados afirmou: "Eu costumo dar bastante feedback para eles e oportunidade de eles expressarem os sentimentos deles. A gente sempre conversa muito, tem um diálogo muito aberto, e faz com que a gente tenha uma conexão" (respondente 01). Outro entrevistado mencionou: "Eu faço da seguinte forma, eu defino esse relacionamento com os meus colaboradores, com os nossos colaboradores, visando principalmente dois momentos, para que eles possam expressar as opiniões deles. Uma reunião coletiva geral, que acontece uma vez por mês com todo o quadro, e com a área comercial toda segunda-feira, com alguns momentos em que a área administrativa também participa, e a gente faz uma reunião geral também".

Um dos desejados (respondente 02) mencionou que na cooperativa, a necessidade de expressar ideias e participar é bastante valorizada e que todos se sentem livres para compartilhar.

Esses depoimentos evidenciam a importância dada pelos líderes à criação de um ambiente propício para que os colaboradores se sintam à vontade para compartilhar suas ideias e opiniões. Por meio do diálogo aberto e do feedback frequente, há o estabelecimento de uma conexão entre líderes e colaboradores, promovendo um relacionamento saudável e construtivo.

2 - Como você conduz seus liderados rumo ao cumprimento de normas, prazos e procedimentos?

A pergunta dois teve como foco a liderança com ênfase na tarefa. Ao analisar as respostas dos preparados, nota-se que os líderes reconhecem a importância da tarefa, mas não a agir como prioritária ou em primeiro lugar. Isso é evidenciado por expressões como: "Acho que em todo o ambiente de trabalho, não tenho certeza, a gente precisa deixar bem claro aonde vai, o colaborador pode ir, onde é o limite dele e onde é o limite da empresa.

Isso tem que ficar muito claro desde o início, o que a gente espera do colaborador, quais são as regras, os cumprimentos" (entrevistado 01). Outro entrevistado (entrevistado 02) mencionou: "A gente tem a área administrativa que vai cuidar de certos processos, então de acordo com o objetivo eu ajo de uma forma diferente. Mas basicamente é disseminar as normas de maneira eficiente, através de

reuniões, replicando e-mails, materiais; disseminar os prazos e os procedimentos e agir nos grupos foco, de acordo com o procedimento que a gente vai tratar".

Além disso, um entrevistado (entrevistado 03) destacou a importância do exemplo dado pelos líderes em relação ao cumprimento de normas, horários e prazos: "Quanto ao rumo de cumprimento de normas e prazos e procedimentos, eu acho que o ponto maior é o exemplo, se o líder cumpre, se o líder chega no horário, se o que ele marca ele cumpre aquele dado. Eu acho que o ponto começa por aí, eles vão se sentir na obrigação de entregar também no horário".

O acompanhamento das metas e a definição de objetivos também foram mencionados por um entrevistado (entrevistado 04): "Buscamos informações pertinentes sobre atualizações, sobre o externo, mas também interno do Sicredi, para que todos nós estejamos atendidos, no mesmo discurso, no mesmo nível de atendimento para o nosso associado.

Também é importante ressaltar que eu faço o acompanhamento das metas; trace junto com eles em cima do que é o objetivo da agência, nós traçamos também meta para cada carteira, então cada carteira tem e sabe o seu objetivo e ajuda a construir o plano de ação que nós podemos atingir esse resultado. O acompanhamento é feito também semanalmente, mensalmente, da macro meta, mas também individual por carteira, então é feito um acompanhamento bem de perto neste sentido".

3 - Você considera que seus liderados possuem autonomia? Se sim, em que casos? Se não, por quê?

Na pergunta três, a liderança com foco na situação foi destacada. As respostas dos voluntários revelaram que os líderes reconhecem esse aspecto como importante devido à sua conexão com um dos princípios cooperativistas, que é a autonomia e independência. Foi vencido pelos líderes que a maturidade dos vencidos é uma condição indispensável para a análise da situação e concessão de autonomia.

Essa abordagem está embasada nos fundamentos da Liderança Situacional proposta por Hersey e Blanchard (1986), os quais enfatizam que o líder deve utilizar sua capacidade diagnóstica para identificar o estágio de desenvolvimento dos colaboradores e ser flexível o suficiente para adaptar seu estilo de liderança de acordo com o nível de habilidade da equipe. Conforme Hersey e Blanchard (1986), "

Ao analisar as respostas dadas pelos entrevistados, fica evidente que de acordo com o modelo de Liderança Situacional, um líder deve ser capaz de diagnosticar com

precisão o nível de maturidade de seus subordinados em relação a tarefas específicas, bem como diagnosticar o nível de maturidade de um determinado grupo a fim de moldar seu comportamento de liderança da maneira mais adequada (HERSEY e BLANCHARD, 1986). A Liderança Situacional leva em consideração a capacidade do líder em identificar a realidade contida em seu ambiente de trabalho e adaptar seu estilo de liderança de acordo com as necessidades de cada ambiente.

5. CONCLUSÕES

As considerações finais deste estudo destacam a importância da liderança no contexto da cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT, especialmente no papel empregado pelo gerente de agências. Através da análise das respostas dos atendidos, foi possível identificar alguns aspectos-chave relacionados aos comportamentos e atitudes dos líderes.

Primeiramente, tratou-se que o relacionamento interpessoal e a promoção de um ambiente aberto para expressão de ideias foram pontos destacados pelos intuitivos. Os líderes valorizam o diálogo, o feedback e a oportunidade para que os colaboradores possam expressar seus sentimentos e opiniões. Isso demonstra uma liderança que busca construir uma conexão sólida com a equipe e estimular a participação ativa dos membros.

Em relação ao foco na tarefa, embora não tenha sido apontado como o aspecto prioritário, os líderes reconhecem a importância de estabelecer clareza sobre os objetivos, normas, prazos e procedimentos. Eles buscam disseminar informações de forma eficiente, promovendo reuniões, compartilhando materiais e acompanhando o cumprimento das metas. Essa abordagem demonstra a preocupação em alinhar as ações da equipe com o planejamento estratégico da cooperativa.

Por fim, em relação à liderança situacional, percebe-se que os líderes reconhecem a importância de adaptar seu estilo de liderança de acordo com a maturidade dos maduros e a situação em questão. Essa abordagem está decidida com o modelo proposto por Hersey e Blanchard (1986), que enfatiza a necessidade do líder em diagnosticar o grau de maturidade dos colaboradores e ajustar sua forma de liderança de acordo com as necessidades de cada contexto.

No entanto, é importante ressaltar que este estudo teve como base as respostas dos desejados, sendo recomendável que outras pesquisas sejam realizadas para

aprofundar a compreensão sobre o tema. Além disso, é fundamental que a cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT promova a capacitação e o desenvolvimento contínuo de seus líderes, fornecendo as ferramentas necessárias para que possam aprimorar suas habilidades e enfrentar os desafios do ambiente cooperativista de forma eficaz.

O estudo foi realizado em uma única cooperativa de crédito, o que pode limitar a generalização dos resultados. Sugere-se como uma linha de investigação futura, um estudo mais amplo, como por exemplo, estudar as demais instituições financeiras cooperativas do estado de Mato Grosso.

Por fim, esta pesquisa evidenciou a voz da liderança no contexto da cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT. Os líderes desempenham um papel fundamental na promoção de um ambiente de trabalho colaborativo, estimulando o relacionamento interpessoal, estabelecendo clareza sobre as tarefas e adaptando sua liderança às diferentes situações.

REFERÊNCIAS

ALI, W. **A Review of Situational Leadership Theory and Relevant Leadership Styles: Options For Educational Leaders in the st Century.** Journal of Advances in Social Science and Humanities, v. 3, n. 11, 2017.

ARAÚJO, S.C. **Métodos de Pesquisa.** Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.iesambi.org.br/apostila_2007/metodos_pesquisa.htm>. Acesso em: 10 abr. 2023.

ARAÚJO, Luana Silveira. **Análise de alternativas para aperfeiçoar o recebimento de sugestões, com vista à inovação, na agência de Rio Pardo do Banco do Estado do Rio Grande do Sul SA.** 2017.

ARANTES, R. N. **A utilização estratégica da liderança servidora no desempenho organizacional.** 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-utilizacaoestrategica-da-lideranca-servidora-no-desempenhoorganizacional/5593/>>. Acesso em: 10 abr. 2023.

ABRACOOP – **Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Cooperativas de Trabalho e Serviços.** Disponível: <http://www.abracoop.com.br> . Acesso: 20.04.2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. (2021). **Resolução CMN 4.434/2015.** Recuperado de: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/56486/Res_4434_v1_O.pdf. Acesso em: 10 abr. 2023.

BASS, Bernard M.; BASS BERNARD, M. **Leadership and performance beyond expectations.** 1985.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros.** 2010. Tese de Doutorado.

COOK, C., Huddleston, P., & Dunifon, M. (2018). **Engajar os membros na governança cooperativa.** Journal of Extension, 56(6), Artigo 6RIB1. Recuperado de: <https://joe.org/joe/2018december/rb1.php>. Acesso em: 10 abr. 2023.

CARVALHO, LN, & Cocco, M. (2016). **Governança em cooperativas de crédito: Um estudo em cooperativas singulares do estado do Rio Grande do Sul.** Revista de Administração e Inovação, 13(4), 292-309.

CHIAVENATO, I. (2014). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier. Robbins, SP (2017). **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Education.

DELOITTE. (2020). **A Mudança do Papel da Gestão de Riscos nos Bancos.** Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/global-risk-management-survey.html>. Acesso em: 10 abr. 2023.

DENZIN, Norman K. et al. (Ed.). **The Sage handbook of qualitative research.** Sage publications, 2023.

DOS SANTOS NOVAES, Gabrielle Vieira et al. **A conciliação do trabalho gerencial e vida pessoal de gerentes de uma Instituição Financeira.** Desafio Online, v. 9, n. 3, 2021.

FINK, Arlene. **Conducting research literature reviews: From the internet to paper.** Sage publications, 2019.

FREIRE, Célia Maria Maciel; ROCHA, Maria Luísa Silva. **A Contabilidade Numa Empresa Do Setor agrícola: o Caso Da Cooperativa União Agrícola, CRL.** 2019. Tese de Doutorado. Universidade dos Acores (Portugal).

HAYATI, B., Kalantaridis, C., & Anuar, AR (2013). **Competências do gerente de cooperativas agrícolas: evidências da Malásia.** Agronegócio, 29(3), 322-335.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Management of organizational behavior: Utilizing human resources.** 1969.

KALMI, Panu. The role of stakeholder banks in the European banking sector. **Institutional Diversity in Banking: Small Country, Small Bank Perspectives**, p. 33-50, 2017.

KOIRALA, S., Bohara, AK, & Ranabhat, N. (2014). **Habilidades necessárias para gerentes de cooperativas de microfinanças no Nepal: uma análise empírica.** Economic Annals-XXI, 155(3-4), 37-40.

LOVERIDGE, S., Hill, H., Burkhart-Kriesel, C., & Park, W. (2017). **Competências necessárias para gerentes de cooperativas agrícolas nos Estados Unidos.** Journal of Agricultural Education and Extension, 23(2), 131-148.

MARIANO, FM (2020). **Gestão de agências no sistema cooperativo de crédito.** Curitiba: Apris.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and practice.** Sage publications, 2021.

PIMENTEL, Marcia Ana Meireles; GOMES, Sandra Regina Fontes Ribeiro. **PERFIL DAS LIDERANÇAS FEMININAS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO.** REVICOOP, v. 3, n. 1, 2022.

ROBBINS, LIONEL. **Um ensaio sobre a natureza e a importância da ciência econômica.** Saraiva Educação SA, 2017.

RODRIGUES, MA (2018). **Cooperativismo de crédito:** Teoria e prática. São Paulo: Atlas.

SEBRAE. (2018). **Panorama Setorial das Cooperativas de Crédito 2018.** Recuperado de: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Panorama>. Acesso em: 10 abr. 2023.

SOARES, Laura Aparecida et al. **O Perfil requerido dos profissionais para o nível gerencial em cooperativas.** 2022.

STOGDILL, Ralph M. **Personal factors associated with leadership: A survey of the literature.** The Journal of psychology, v. 25, n. 1, p. 35-71, 1948.