



**Sucessão em Cooperativas de Crédito: Governança, Sensemaking e Práticas
Organizacionais**

***Succession in Credit Cooperatives: Governance, Sensemaking, and Organizational
Practices***

Autor: Eduardo Aparecido Ferreira

Filiação: Fundação Dom Cabral

E-mail: eduardo.aparecido@crediceripa.com.br

Autor: Bruno Henrique Rocha Fernandes

Filiação: Fundação Dom Cabral

E-mail: bruno.fernandes@fdc.org.br

Eixo temático: 3.3 Governança e Gestão

Resumo (até 2.000 caracteres com espaços)

O processo sucessório em cooperativas de crédito representa um desafio estratégico, condicionado por fatores culturais, políticos e organizacionais. Este estudo investiga como o sensemaking dos CEOs influencia as práticas de sucessão em cooperativas singulares vinculadas a um sistema regional do Sicoob. Por meio de uma abordagem qualitativa e exploratória, foram realizadas 22 entrevistas com CEOs e gestores de recursos humanos, buscando compreender como as interpretações dos líderes moldam decisões, práticas e a institucionalização da sucessão. Os resultados revelam que a sucessão é, majoritariamente, tratada de forma reativa, centrada na substituição imediata e desvinculada de estratégias de desenvolvimento organizacional. Identificaram-se barreiras relevantes, como apego ao cargo, medo da perda de poder, influência política dos conselhos de administração e fragilidade da governança. A ausência de visão estratégica e de práticas estruturadas limita o papel da área de recursos humanos, que



muitas vezes atua de forma operacional, com baixa influência nos processos decisórios. Por outro lado, nas cooperativas onde há maior alinhamento entre o discurso da liderança e a atuação do RH, observa-se fortalecimento das trajetórias internas, maior senso de pertencimento e desenvolvimento de práticas sustentáveis de sucessão. O modelo conceitual proposto evidencia que o sensemaking dos CEOs, associado ao grau de maturidade institucional e às práticas de RH, constitui fator decisivo para a consolidação de políticas sucessórias alinhadas à governança e à preservação da identidade cooperativa. O estudo oferece subsídios teóricos e práticos para o fortalecimento da governança e do desenvolvimento de lideranças no cooperativismo financeiro.

Palavras-chave: Sensemaking, Sucessão Organizacional, Governança Cooperativa, Desenvolvimento de Lideranças, Cooperativas de Crédito

Abstract: The succession process in credit cooperatives represents a strategic challenge strongly influenced by cultural, political, and organizational factors. This study investigates how CEOs' sensemaking shapes succession practices in individual cooperatives affiliated with a regional Sicoob system. Using a qualitative and exploratory approach, 22 interviews were conducted with CEOs and human resources managers to understand how leaders' interpretations influence decisions, practices, and the institutionalization of succession. The findings reveal that succession is mostly approached reactively, focused on immediate replacement and disconnected from long-term organizational development strategies. Significant barriers were identified, such as attachment to leadership positions, fear of power loss, political influence from boards of directors, and weak governance structures. The lack of strategic vision and structured practices limits the role of human resources, which often operates in a merely technical and operational capacity, with low influence on decision-making processes. In contrast, cooperatives where there is greater alignment between leadership discourse and HR practices demonstrate stronger internal leadership trajectories, a greater sense of belonging, and the development of sustainable succession practices. The proposed conceptual model highlights that CEOs' sensemaking, combined with the level of



institutional maturity and HR practices, is a decisive factor for consolidating succession policies aligned with governance and the preservation of cooperative identity. This study offers theoretical and practical insights to strengthen governance and leadership development in the financial cooperative sector.

Keywords: Sensemaking, Organizational Succession, Cooperative Governance, Leadership Development, Credit Cooperatives.

1. Introdução

As cooperativas de crédito, por sua natureza associativa, são organizações fundamentadas na mutualidade, na participação democrática e na centralidade das pessoas em detrimento do capital. Sua governança distingue-se pela separação clara entre os papéis de gestão e representação dos associados, assegurando que a condução dos órgãos de administração, como o conselho de administração e o conselho fiscal, seja realizada por membros eleitos entre os próprios cooperados (BACEN, 2008). Esse modelo, que fortalece a autonomia e a identidade coletiva, convive, contudo, com crescentes exigências regulatórias e pressões por profissionalização, resultantes da expansão do setor e da intensificação da concorrência no mercado financeiro.

Nas últimas décadas, as cooperativas de crédito no Brasil experimentaram um crescimento expressivo, tanto em participação de mercado quanto em complexidade operacional. Esse processo foi acompanhado pela evolução dos marcos regulatórios, como a Resolução CMN nº 4.538/2016 e sua atualização pela Resolução nº 4.878/2020, que instituem a obrigatoriedade de práticas estruturadas de gestão de pessoas, incluindo políticas formais de sucessão. Contudo, a implementação dessas diretrizes tem se revelado desafiadora, especialmente quando confrontada com elementos culturais, políticos e simbólicos que caracterizam o campo organizacional cooperativista.

A sucessão nas cooperativas de crédito transcende uma mera questão operacional. Trata-se de um processo sociopolítico, permeado por dinâmicas de poder, narrativas institucionais e significados compartilhados, que condicionam tanto a legitimação dos



sucessores quanto a perenidade do modelo cooperativo. Estudos anteriores sobre sucessão organizacional (Gephart, 1978; Hall, 1989; Freeman, 2004) e governança em cooperativas (Soares & Ventura, 2008; Lawrence, 2018) têm apontado as tensões entre as exigências por profissionalização e os desafios impostos pela preservação da identidade cooperativa. Entretanto, persiste uma lacuna teórica relevante sobre como os processos interpretativos dos CEOs — o sensemaking — moldam as práticas sucessórias e sua institucionalização no contexto específico das cooperativas de crédito.

Este artigo busca avançar nessa agenda, ao investigar como o sensemaking dos CEOs influencia a visão da área de recursos humanos, a construção de práticas de sucessão e a configuração dos processos de governança nas cooperativas singulares filiadas a um sistema regional do Sicoob. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, ancorada em entrevistas semiestruturadas com CEOs e gestores de RH, complementada por análise temática orientada por referenciais sobre sensemaking (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014), sucessão organizacional (Berns & Klarner, 2017) e governança cooperativa (Dopico & Wilcox, 2010).

A principal contribuição teórica deste estudo reside na proposição de um modelo conceitual que articula três dimensões interdependentes — o sensemaking da liderança, a maturidade institucional e as práticas de gestão de pessoas — como determinantes da efetividade dos processos sucessórios. O modelo permite compreender como as interpretações dos CEOs atuam como variáveis mediadoras na transformação de exigências regulatórias em práticas organizacionais legítimas e sustentáveis, ao mesmo tempo em que revela como as dinâmicas de poder, os discursos e a cultura organizacional condicionam a institucionalização da sucessão. Nesse sentido, este artigo contribui para a literatura ao integrar os campos de estudos sobre sensemaking, governança cooperativa e sucessão organizacional, oferecendo uma lente analítica aplicável tanto à pesquisa acadêmica quanto à prática de gestão no cooperativismo financeiro.

2. Referencial Teórico

2.1. *Sensemaking, sensegiving e liderança*



O conceito de sensemaking diz respeito à forma como indivíduos constroem sentido sobre eventos ambíguos e complexos com base em suas experiências, identidade e contexto social (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014). Nas organizações, o sensemaking ocorre como um processo contínuo e interativo de interpretação e ação, profundamente influenciado pela linguagem, narrativas e emoções. Trata-se de uma construção social que transforma incertezas em possibilidades de ação.

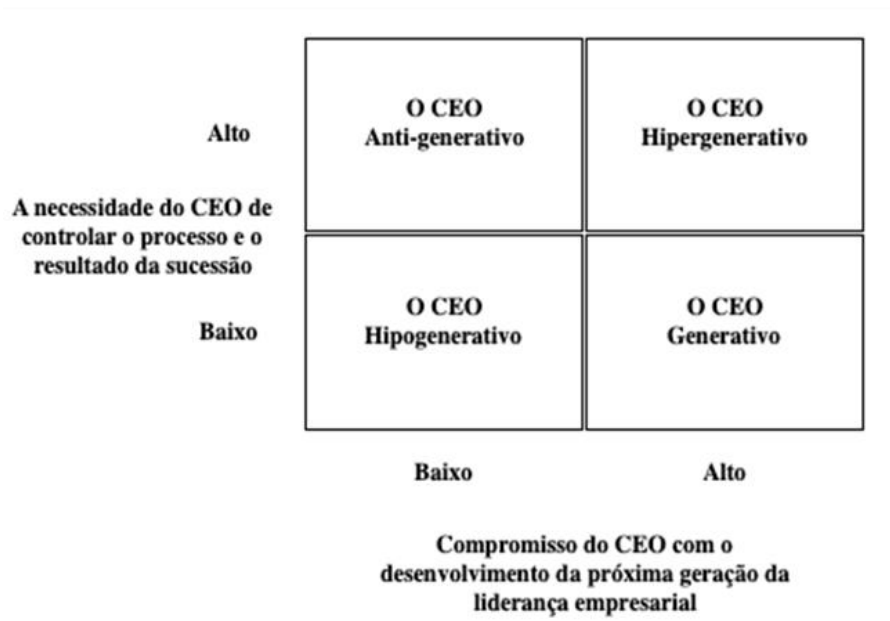
Ao lado desse processo, o sensegiving refere-se à tentativa deliberada de influenciar o significado atribuído pelos outros, sendo frequentemente empregado por líderes em contextos de mudança (Gioia & Chittipeddi, 1991). CEOs, ao articularem visões de futuro e estratégias organizacionais, ocupam um papel central tanto na criação quanto na atribuição de sentido. Em ambientes cooperativos, suas interpretações sobre o papel da sucessão influenciam diretamente a atenção que o tema recebe, a forma como é tratado pela equipe de RH e as práticas efetivamente implementadas.

2.2. Sucessão organizacional e práticas institucionais

A sucessão em cargos executivos é um evento inevitável nas organizações e, quando não planejada adequadamente, pode gerar disfunções e rupturas institucionais (Gephart, 1978; Hall, 1989). Modelos reativos de sucessão, baseados exclusivamente em substituição imediata, são comuns em organizações com baixa maturidade no tema. Em contraste, as melhores práticas envolvem o desenvolvimento contínuo de lideranças internas, planos estruturados e alinhamento entre cultura organizacional e visão estratégica (Berns & Klärner, 2017). Além das barreiras institucionais, o engajamento do CEO com o processo sucessório varia significativamente conforme sua disposição para o desapego, sua crença na importância da formação de lideranças e seu estilo de liderança. A literatura e os dados empíricos apontam para a existência de diferentes arquétipos de generatividade entre CEOs (figura 1) — ou seja, padrões recorrentes de atitudes em relação à própria substituição e ao legado institucional.



Figura 1: Quatro arquétipos de generatividade entre CEOs



Fonte: (Joshi, Hambrick & Kang, 2021)

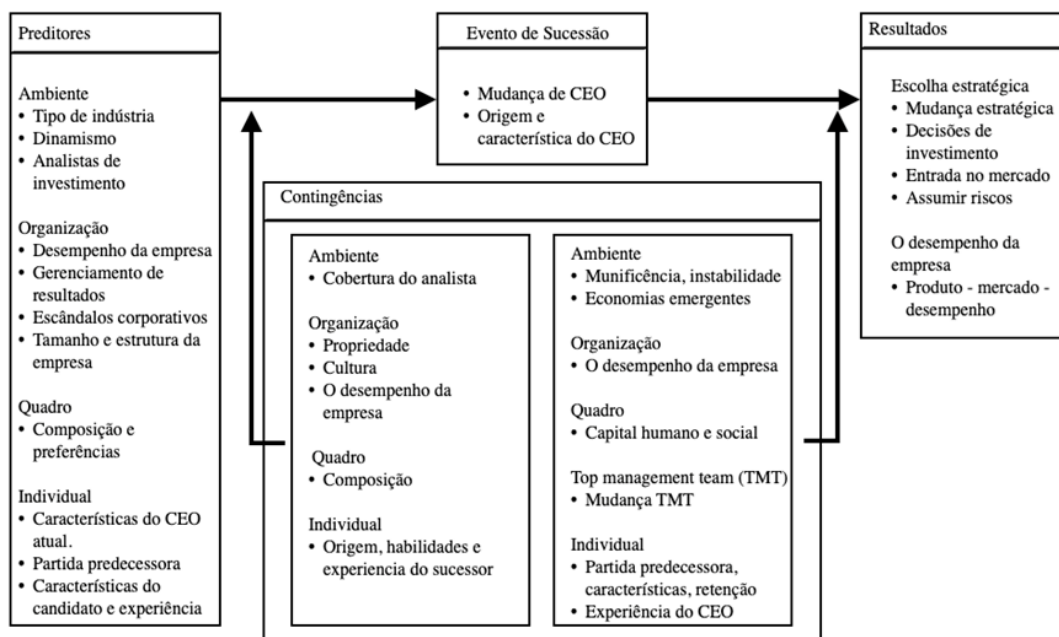
Esses arquétipos ajudam a compreender por que alguns líderes se dedicam ativamente à preparação de sucessores, enquanto outros evitam o tema ou o delegam completamente. Eles serão retomados na análise dos resultados empíricos como chave interpretativa das posturas observadas. Barreiras como resistência ao desapego do cargo, insegurança institucional, ausência de políticas de desenvolvimento de talentos e dinâmicas políticas internas dificultam a construção de programas efetivos de sucessão (Freeman, 2004; Hope, 2010). A relação entre sensemaking e práticas de sucessão se evidencia quando o entendimento do CEO sobre o tema não se traduz em ações práticas — ou, ao contrário, impulsiona a estruturação de políticas que se disseminam na cultura organizacional.

A compreensão da sucessão como um processo multifacetado exige que se considere não apenas a decisão final de quem ocupará determinado cargo, mas todo o ecossistema de fatores que influenciam a existência, estruturação e efetividade desse processo nas organizações. No contexto das cooperativas de crédito, esses fatores se



distribuem em três níveis interdependentes: o nível individual, relacionado ao papel do CEO e à sua disposição pessoal para o desapego e o preparo de sucessores; o nível organizacional, vinculado à maturidade da área de recursos humanos, à cultura interna e à existência (ou não) de políticas formais; e o nível contextual, influenciado por elementos externos como as diretrizes do Banco Central, as interferências dos conselhos de administração e a trajetória histórica da cooperativa.

Figura 2: Sucessão de CEO: Uma estrutura integrativa



Fonte: (Berns & Klarner, 2017)

A figura 2 representa um esforço de integração desses elementos. Ao centro, encontra-se o CEO como ator-chave no processo, influenciado por fatores internos (como crenças, estilo de liderança e trajetória na cooperativa) e atuando como agente ativo ou passivo na gestão da sucessão. A atuação do CEO, por sua vez, é modulada pela maturidade institucional, que se expressa na presença ou ausência de planos sucessórios,



trilhas de carreira, e cultura de formação de lideranças. O bloco organizacional inclui ainda o papel do RH e os mecanismos de institucionalização de práticas.

No campo contextual, destacam-se dois vetores principais: os mecanismos de controle externo, como a Resolução CMN nº 4.878/2020, que pressiona por maior formalização do tema; e os conselhos de administração, que podem tanto atuar como patrocinadores da sucessão quanto como vetores de instabilidade, dependendo de sua composição e grau de alinhamento com a diretoria executiva.

Essa estrutura integrativa será retomada de forma empírica na seção de resultados, funcionando como lente analítica para a identificação de padrões e variações entre as cooperativas investigadas. A figura não pretende ser um modelo prescritivo, mas sim uma síntese conceitual que organiza o campo problemático da sucessão em suas múltiplas dimensões.

2.3. Cooperativas de crédito: especificidades e desafios

As cooperativas de crédito, por sua natureza democrática e enraizada em valores coletivos, apresentam desafios singulares no tocante à sucessão. A identidade institucional é fortemente marcada por uma lógica de pertencimento, mutualismo e representatividade, o que torna a aceitação de lideranças externas mais difícil e a formação de líderes internos ainda mais estratégica (Dopico & Wilcox, 2010; Lawrence, 2018). O ethos cooperativista valoriza o envolvimento comunitário, a longevidade nas relações e a construção coletiva, elementos que influenciam diretamente as práticas de gestão e os critérios de escolha de dirigentes.

A sucessão em cooperativas de crédito não é apenas uma questão técnica, mas simbólica e política. A figura do CEO tende a representar não apenas competência administrativa, mas também confiança, estabilidade e continuidade histórica. Essa carga simbólica complexifica os processos sucessórios, sobretudo quando não há mecanismos formais bem estruturados para garantir a legitimidade do sucessor. A resistência a lideranças externas, por exemplo, está frequentemente associada ao receio de ruptura com a cultura organizacional e à perda de identidade institucional.



Além disso, o crescimento acelerado das cooperativas brasileiras — que ampliaram sua carteira de crédito em mais de 500% entre 2013 e 2023 (Bacen, 2023) — acirra as exigências por profissionalização e governança, ao mesmo tempo que expõe tensões com o modelo tradicional de gestão. A evolução de cooperativas pequenas para estruturas de porte regional ou nacional demanda competências técnicas mais robustas, reorganização de processos internos e adoção de práticas típicas de governança corporativa, como planejamento sucessório e avaliação de desempenho da alta liderança.

Nesse cenário, a regulação do Banco Central, especialmente por meio da Resolução CMN nº 4.878/2020, passa a desempenhar um papel crucial. Essa norma estabelece requisitos técnicos e éticos para os cargos de direção, exigindo das cooperativas não apenas o cumprimento formal da norma, mas a revisão de sua estrutura de governança à luz de padrões mais exigentes. O desafio está em integrar essas exigências à cultura cooperativista, evitando a mera mimetização de modelos corporativos sem considerar as singularidades do setor.

É nesse ponto que o sensemaking dos CEOs assume relevância analítica: suas interpretações sobre as transformações do setor, sobre o papel do RH e sobre as demandas dos conselhos de administração moldam diretamente a resposta das cooperativas a esses desafios. A compreensão das especificidades do campo cooperativo é, portanto, condição indispensável para analisar a sucessão de maneira situada, respeitando as dinâmicas históricas, simbólicas e políticas que estruturam essas organizações.

3. Metodologia

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e indutiva, com o objetivo de compreender como o sensemaking dos CEOs influencia a gestão de práticas sucessórias em cooperativas de crédito. A escolha metodológica partiu da premissa de que os sentidos atribuídos pelos líderes ao processo de sucessão são construídos socialmente e demandam acesso a interpretações e experiências subjetivas.



A unidade de análise da pesquisa foi composta por cooperativas singulares filiadas a um sistema regional do Sicoob — um dos principais sistemas cooperativistas financeiros do Brasil. A amostra foi intencional e composta por 22 participantes: CEOs e gestores de recursos humanos dessas cooperativas. A seleção dos entrevistados buscou garantir diversidade de perfis, tempos de atuação e níveis de maturidade institucional em relação ao tema da sucessão.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas com base em dois roteiros distintos: um voltado para os CEOs e outro para os gestores de RH. As entrevistas exploraram tópicos como percepção sobre sucessão, práticas adotadas, barreiras enfrentadas, influência do conselho de administração e papel do RH.

A análise dos dados seguiu uma estratégia de codificação temática, orientada pelos principais conceitos do referencial teórico (sensemaking, práticas de sucessão e governança em cooperativas). As falas foram agrupadas em categorias analíticas que permitiram a identificação de padrões interpretativos e sua articulação com a literatura.

Tabela 1: Entrevistados

Cooperativa	CEO participante	Gestor recursos humanos
COOP-1	EXE-1	GP-1
COOP-2	EXE-2	GP-2
COOP-3	EXE-3	GP-3
COOP-4	EXE-4	GP-4
COOP-5	EXE-5	GP-5
COOP-6	EXE-6	GP-6
COOP-7	EXE-7	GP-7
COOP-8	EXE-8	GP-8



COOP-9	EXE-9	GP-9
COOP-10	EXE-10	GP-10
COOP-11	EXE-11	GP-11

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa abordagem permitiu acessar não apenas as práticas formais existentes, mas também os significados atribuídos à sucessão, revelando as dinâmicas simbólicas e políticas que atravessam o tema no cotidiano das cooperativas estudadas.

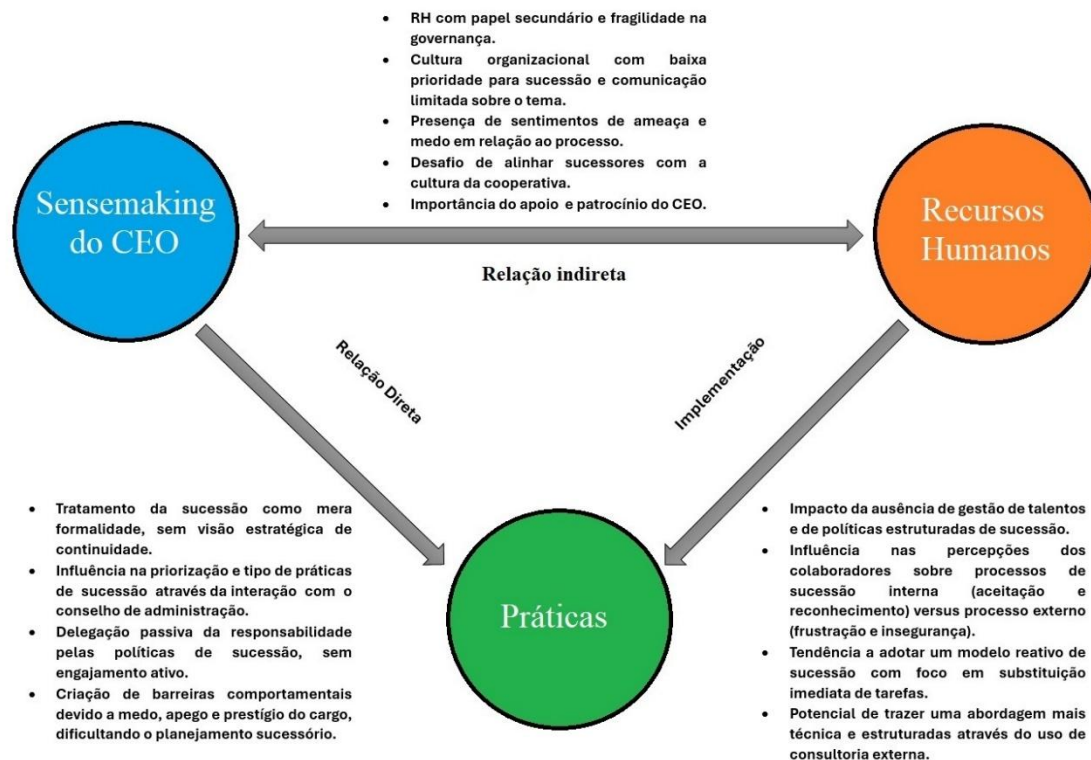
4. Resultados e Discussão

Os resultados da pesquisa revelam que a sucessão nas cooperativas estudadas é, em sua maioria, conduzida de forma reativa, com foco em substituição imediata e pouco alinhamento estratégico. Apesar da exigência regulatória, a institucionalização do tema ainda encontra resistências culturais e políticas, tanto por parte das lideranças quanto de estruturas organizacionais tradicionais.

4.1. O sentido atribuído à sucessão

A análise das entrevistas evidenciou que os CEOs atribuem diferentes significados à sucessão. Parte deles reconhece sua importância estratégica, enquanto outros a percebem como uma ameaça ao status quo ou como um processo apenas operacional. Essa ambivalência está ligada ao nível de maturidade institucional e à cultura organizacional.

Figura 3: Sensemaking do CEO na gestão de práticas sucessórias



A figura 3 representa o modelo resultante da pesquisa, que integra os discursos dos CEOs, a visão da área de recursos humanos e as práticas efetivamente implementadas. O modelo mostra como o sensemaking do CEO atua como variável mediadora na institucionalização do planejamento sucessório.

4.2. Barreiras institucionais e políticas

Foram identificadas barreiras recorrentes à implementação de práticas sucessórias estruturadas, entre elas: apego ao cargo por parte da liderança atual, receio da equipe frente a mudanças, e ausência de processos formais de desenvolvimento de talentos. Em vários casos, a sucessão é vista como ameaça e não como oportunidade. A influência política dos conselhos de administração foi mencionada como fator determinante no processo de sucessão, muitas vezes sobrepondo critérios técnicos. Essa dimensão reforça



a importância do alinhamento entre liderança executiva e instâncias de governança para a consolidação de práticas legítimas e transparentes.

4.3. RH como elo estratégico (ou ausente)

A atuação da área de recursos humanos varia significativamente entre as cooperativas analisadas. Em ambientes com maior maturidade, o RH é protagonista na formação de lideranças e na condução de programas de sucessão. Em outros, limita-se a executar ações pontuais, sem conexão com um plano estruturado. Há uma percepção positiva da sucessão interna, com preferência por profissionais formados dentro da cooperativa, o que fortalece o vínculo cultural e reduz os riscos de desalinhamento. Já a sucessão com profissionais externos é frequentemente associada à perda de identidade e à instabilidade nas equipes.

4.4. Padrões e síntese dos achados

A síntese dos dados organizados a partir das três dimensões do modelo — Visão do CEO/Sensemaking, Maturidade Institucional e Práticas de RH e Sucessão — evidencia que o processo sucessório nas cooperativas de crédito depende da interação direta entre as interpretações da liderança, o grau de maturidade da governança e a efetividade das práticas organizacionais. O sensemaking do CEO atua como catalisador — ou como freio — para a institucionalização da sucessão, impactando tanto o alinhamento estratégico quanto a legitimação interna do tema. A Tabela 2 expressa tais resultados.

Tabela 2: Síntese das descobertas da pesquisa

Dimensão	Categoria Consolidada	Descrição Simplificada	COOPs onde foi observado
Visão do CEO / Sensemaking	Ausência de visão estratégica sobre sucessão	Modelo reativo, sucessão tratada como formalidade ou ameaça	COOP-1, COOP-3, COOP-5, COOP-7, COOP-9



Dimensão	Categoria Consolidada	Descrição Simplificada	COOPs onde foi observado
	Resistências Individuais	Apego ao cargo, medo, vaidade, terceirização do tema	COOP-1, COOP-4, COOP-5, COOP-6, COOP-10
	Narrativas que legitimam sucessão interna	Sucessão interna gera pertencimento, estabilidade e aceitação	COOP-2, COOP-3, COOP-7, COOP-8, COOP-11
	Narrativas que rejeitam sucessão externa	Externo visto como ameaça à cultura, gera insegurança	COOP-1, COOP-4, COOP-6, COOP-9, COOP-10
Maturidade Institucional (Governança, Cultura, Conselho, Jogos de Poder)	Influência e Jogos de Poder no Conselho	Conselho interfere no processo, critérios políticos, manutenção do status quo	COOP-3, COOP-5, COOP-6, COOP-9, COOP-10
	Fragilidade da Governança	Conselho e Diretoria desalinhados, pouca clareza de papéis, rubber stamp	COOP-4, COOP-7, COOP-8, COOP-10
	Cultura Organizacional Frágil	Resistência a mudanças, dificuldade em reter talentos, baixa mentalidade de sucessão	COOP-1, COOP-3, COOP-5, COOP-6, COOP-9
Práticas de RH e Sucessão	Ausência de Práticas Estruturadas	Sem plano sucessório, sem trilhas de carreira, RH pouco atuante	COOP-1, COOP-3, COOP-5, COOP-7, COOP-10
	RH como executor ou estratégico	RH ausente nas decisões de executivos ou, quando presente, atua tecnicamente	COOP-2, COOP-4, COOP-6, COOP-8, COOP-9
	Iniciativas Estruturadas (casos positivos)	Presença de academias de líderes, rotação de talentos, planos de desenvolvimento	COOP-2, COOP-4, COOP-8, COOP-11



A análise permitiu identificar padrões recorrentes. De um lado, prevalecem narrativas que reforçam o valor da sucessão interna, associada ao fortalecimento da cultura, da estabilidade e do senso de pertencimento. Por outro, observa-se resistência quando se trata da sucessão externa, percebida como uma ameaça à identidade organizacional e à coesão interna. Ademais, a ausência de visão estratégica sobre sucessão, combinada ao apego ao cargo, medo da perda de posição e vaidade de alguns líderes, contribui significativamente para práticas reativas e não estruturadas.

No campo da maturidade institucional, emergem fatores críticos, como a influência política dos conselhos de administração, os jogos de poder, a fragilidade da governança e a dificuldade de atualização cultural. Esses elementos dificultam tanto a profissionalização dos processos quanto a consolidação de práticas sucessórias sustentáveis, levando, muitas vezes, à manutenção do status quo e à tomada de decisões com viés político, em detrimento de critérios técnicos.

Por sua vez, as práticas de RH variam de atuação mínima e operacional até a condição de parceiro estratégico. Onde o RH atua de forma protagonista, observa-se a presença de academias de líderes, planos de desenvolvimento e trilhas de carreira. Contudo, na maioria das cooperativas, a área permanece limitada, com ausência de planos estruturados, foco apenas na substituição pontual e escassa participação na sucessão de cargos executivos.

Essa matriz analítica reforça o modelo de sensemaking do CEO na gestão da sucessão, ao demonstrar como os discursos dos líderes, combinados com o grau de maturidade institucional e a efetividade das práticas de RH, moldam diretamente a institucionalização — ou não — de processos sucessórios robustos e estratégicos.

Adicionalmente, os padrões identificados nas cooperativas analisadas revelam aderência direta aos arquétipos de generatividade representados na Figura 1, que descreve os diferentes perfis de liderança frente ao processo sucessório. De um lado, emergem CEOs com perfis de baixa generatividade, caracterizados pela resistência à sucessão, apego ao cargo e foco em soluções de curto prazo — comportamento observado nas cooperativas onde predominam práticas reativas, ausência de planos formais e forte



influência dos jogos de poder no conselho. Por outro lado, nas cooperativas que apresentaram iniciativas estruturadas de desenvolvimento de lideranças, observa-se um alinhamento com arquétipos de alta generatividade, nos quais os CEOs demonstram maior abertura para a construção de legados, investem na formação de sucessores e atuam como agentes ativos na consolidação de uma cultura de sucessão.

A Figura 2, que sintetiza os três níveis de influência no processo sucessório — individual, organizacional e contextual —, também se mostra coerente com os achados empíricos. No nível individual, destaca-se como o sensemaking dos CEOs molda não apenas sua disposição para o desapego, mas também a forma como legitima ou bloqueia o avanço de práticas sucessórias. No nível organizacional, a maturidade do RH, a existência de trilhas de desenvolvimento e a clareza dos papéis na governança são fatores diretamente associados à efetividade dos processos de sucessão. Já no nível contextual, a atuação dos conselhos de administração — ora como patrocinadores, ora como focos de instabilidade —, combinada às pressões regulatórias, evidencia-se como variável determinante, capaz de acelerar ou comprometer a institucionalização da sucessão. Portanto, tanto a Figura 1 quanto a Figura 2 não apenas iluminam a compreensão teórica do fenômeno, como encontram respaldo empírico robusto nos padrões observados nas cooperativas estudadas.

5. Considerações Finais

Esta pesquisa evidenciou que o processo sucessório nas cooperativas de crédito permanece, em grande parte, conduzido de forma reativa, que expressa a baixa maturidade no processo sucessório em cooperativas de crédito, mesmo diante das crescentes exigências de profissionalização e das pressões regulatórias.

O sensemaking dos CEOs revelou-se central para a condução ou omissão do tema. Líderes que enxergam a sucessão como parte do seu legado institucional contribuem para o fortalecimento de uma cultura de preparação e continuidade. Por outro lado, lideranças que evitam abordar a sucessão alimentam um ambiente de insegurança, silenciamento e imobilismo.



Observou-se ainda a fragilidade do papel da área de Recursos Humanos, que, salvo exceções, ainda atua de forma reativa, com baixa influência sobre decisões estratégicas. Isso indica a necessidade de fortalecer o posicionamento do RH como agente de transformação e suporte à governança institucional.

As principais barreiras residem na combinação de fatores individuais, como apego ao cargo, vaidade e medo da perda de posição, e fatores institucionais, como a influência política dos conselhos, a fragilidade da governança e a cultura resistente à mudança. Esses elementos retroalimentam uma lógica de curto prazo, centrada na substituição imediata, sem conexão com o desenvolvimento organizacional de longo prazo.

Por outro lado, nas cooperativas onde há maior alinhamento entre a visão da liderança e a atuação estratégica do RH, observa-se a valorização de trajetórias internas, o fortalecimento do sentimento de pertencimento e a construção de práticas sustentáveis, alinhadas à preservação da cultura organizacional e aos desafios contemporâneos da governança.

O modelo proposto de sensemaking do CEO na gestão da sucessão oferece uma lente útil tanto para diagnóstico quanto para planejamento, servindo como ferramenta prática para apoiar cooperativas que desejam consolidar sua governança e garantir continuidade por meio do desenvolvimento sistemático de lideranças.

5.1. Contribuições práticas e recomendações

Com base nos achados da pesquisa, as seguintes recomendações são destacadas:

- Construir planos de sucessão formais, alinhados aos princípios da governança cooperativa.
- Fortalecer a cultura de sucessão interna: Implementar programas robustos de desenvolvimento de lideranças, alinhados à cultura da cooperativa, favorece o senso de pertencimento e reduz resistências.
- Empoderar o RH como agente estratégico: O RH deve atuar como tradutor do discurso da liderança, transformando-o em processos consistentes de



desenvolvimento de talentos, mapeamento de sucessores e construção de trilhas de carreira.

- Alinhar o conselho de administração à estratégia de sucessão: O papel do conselho deve ser ressignificado, focando na governança responsável e na mitigação de interferências políticas que fragilizam os critérios técnicos e a continuidade institucional.
- Reconfigurar as narrativas organizacionais: O sensegiving dos CEOs deve ser direcionado à construção de uma visão de futuro baseada na continuidade, na segurança psicológica e na legitimidade dos processos sucessórios, mitigando medos e resistências.

Essas ações podem contribuir para o fortalecimento da perenidade institucional das cooperativas, garantindo a preservação de sua identidade e o preparo para os desafios futuros.

Referências Bibliográficas

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução nº 4.538, de 24 de novembro de 2016. Dispõe sobre a política de sucessão de administradores nas instituições financeiras. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 25 abr. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução nº 4.878, de 23 de dezembro de 2020. Altera a Resolução nº 4.538, de 2016, que dispõe sobre a política de sucessão de administradores das instituições financeiras. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 25 abr. 2025.

BERNS, J.; KLARNER, P. A multilevel model of organizational ambidexterity and corporate venture capital. *Journal of Management Studies*, v. 54, n. 7, p. 1114–1143, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12273>.

DOPICO, L. G.; WILCOX, J. A. Consolidation, efficiency, and entry in the U.S. banking industry. *Journal of Banking and Finance*, v. 34, n. 7, p. 1778–1788, 2010.

FREEMAN, K. W. Succession planning: What the research says. *Harvard Business Review*, 2004. Disponível em: <https://hbr.org/2004/01/succession-planning-what-the-research-says>. Acesso em: 25 abr. 2025.



GEPHART, R. P. Succession as a sociopolitical process. *Academy of Management Journal*, v. 21, n. 1, p. 91–121, 1978. DOI: <https://doi.org/10.2307/255660>.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 6, p. 433–448, 1991.

HALL, D. T. *Organizational career development*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

HOPE, O. Political cost incentives for earnings management in regulated industries. *Journal of Accounting and Economics*, v. 49, n. 1–2, p. 1–19, 2010.

LAWRENCE, J. A. Values-based decision making in cooperative enterprises. *Cooperative Business Journal*, 2018. Disponível em: <https://www.ncba.coop>. Acesso em: 25 abr. 2025.

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, v. 8, n. 1, p. 57–125, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>.

SOARES, L. A.; VENTURA, M. M. Governança corporativa em cooperativas de crédito. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 3, p. 475–492, maio/jun. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000300005>.

WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.