



GOVERNANÇA TRANSFORMACIONAL EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO – Aplicação do Método Multicritério AHP para apoio à tomada de decisão

TRANSFORMATIONAL GOVERNANCE IN CREDIT COOPERATIVES – Application of the AHP Multicriteria Method to Support Decision-Making

Autor(es): Neila da Silva

Filiação: Universidade Federal do Paraná

E-mail: neilasilva@ufpr.br

Autor(es): Mauro Lizot

Filiação: Universidade Federal do Paraná

E-mail: mauro.lizot@ufpr.br

Eixo temático: 3.3 Governança e Gestão

Resumo

A governança transformacional tem ganhado destaque como diretriz estratégica para instituições comprometidas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS, especialmente no setor cooperativista. Este estudo teve como objetivo hierarquizar critérios e alternativas para a implementação de boas práticas de governança em cooperativas de crédito, alinhadas às diretrizes do Banco Central do Brasil - BACEN e à agenda da Organização das Nações Unidas - ONU, utilizando o método multicritério *Analytic Hierarchy Process* (AHP) como instrumento de apoio à decisão. Trata-se de uma pesquisa exploratória de abordagem quanti-qualitativa, aplicada a cinco gestores de quatro sistemas cooperativos distintos, integrantes do conselho de administração. A hierarquização das alternativas revelou que a implementação de um conselho consultivo de membros e a adoção de uma política padronizada de divulgação de informações são as ações prioritárias, representando mais de 70% das preferências dos gestores. A alternativa “melhorar as práticas de ESG – ODS – ONU”, ocupou a terceira posição, refletindo preocupação crescente com a sustentabilidade demonstrando o alinhamento das cooperativas, principalmente, ao ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes – remetendo-o ao eixo 16.6 que visa desenvolver instituições eficazes, responsáveis e



transparentes em todos os níveis. A principal limitação é o tamanho reduzido da amostra (5 conselheiros de 4 sistemas cooperativos), o que restringe a generalização dos resultados, além disso, a aplicação do método AHP com um número elevado de critérios exigiu um esforço significativo por parte dos respondentes para manter a consistência das comparações par a par. Entretanto, o estudo contribui com implicações práticas ao oferecer um modelo aplicável à governança cooperativa e recomenda futuras pesquisas com amostras ampliadas, exploração de novos critérios estratégicos e aplicação de métodos multicritério alternativos.

Palavras-chave: Governança transformacional, cooperativas de crédito, processo decisório, AHP, sustentabilidade.

Abstract

Transformational governance has gained prominence as a strategic guideline for institutions committed to the Sustainable Development Goals (SDGs), particularly in the cooperative sector. This study aimed to prioritize criteria and alternatives for the implementation of good governance practices in credit cooperatives, in alignment with the guidelines of the Central Bank of Brazil (BACEN) and the agenda of the United Nations (UN), by employing the Analytic Hierarchy Process (AHP) multicriteria decision-making method as a decision support tool. This is an exploratory study with a mixed-method (quantitative and qualitative) approach, conducted with five board members from four distinct cooperative systems. The prioritization of alternatives revealed that the implementation of a member advisory board and the adoption of a standardized information disclosure policy are the top-priority actions, accounting for more than 70% of the managers' preferences. The alternative "improving ESG – SDG – UN practices" ranked third, reflecting a growing concern with sustainability and indicating alignment of the cooperatives, particularly with SDG 16 – Peace, Justice and Strong Institutions – specifically with target 16.6, which aims to develop effective, accountable, and transparent institutions at all levels. The main limitation of the study lies in the small sample size (five board members from four cooperative systems), which



restricts the generalizability of the results. Additionally, the application of the AHP method with a high number of criteria demanded significant effort from respondents to maintain consistency in pairwise comparisons. Nevertheless, the study offers practical implications by providing a replicable model for cooperative governance and recommends future research involving larger samples, exploration of new strategic criteria, and the application of alternative multicriteria decision-making methods.

Keywords: Transformational governance, credit cooperatives, decision-making process, AHP, sustainability.

1. Introdução

O crescimento e expansão das cooperativas de crédito no Brasil nas últimas décadas levaram o BACEN a instituir políticas de fiscalização, de controle e de gestão para essas organizações (Komlan, 2023). Em 2008 objetivando disseminar diretrizes para boas práticas de governança cooperativas o Bacen lançou o projeto estratégico “Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito no Brasil (Bacen, 2009).

Nesse contexto, o BACEN juntamente com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC definiram o conceito de governança cooperativa como um conjunto de mecanismos e controles, tanto internos como externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas (Queiroz, 2024).

Gull *et al.* (2023) afirmam que, embora empresas e cooperativas compartilhem necessidades e objetivos relacionados à governança, a integração de princípios e práticas de governança como ferramentas de gestão nas cooperativas ainda é limitada. Dessa forma, em 2021 a ONU estipulou através do Pacto Global uma nova ferramenta para acelerar a ação empresarial da Governança - G do ESG - *Environmental, Social, and Governance*, para contribuir com o alcance do ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes – o pacto conceitua a Governança Transformacional, uma filosofia baseada em



princípios, solicitando que as empresas sejam mais responsáveis, éticas, inclusivas e transparentes e que impulsionem o melhor desempenho ESG (ONU, 2023a).

A ONU destaca que no caso das cooperativas de crédito, a adoção dessa abordagem contribui significativamente para o fortalecimento de seus mecanismos internos de controle, da prestação de contas e da participação democrática dos associados, elementos essenciais para alcançar o ODS 16, que objetiva desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes (ONU, 2025). Com isso, as cooperativas de crédito necessitam de ferramentas para tomada de decisão, desempenhar seu papel de protagonista no alcance dos ODS e apresentar resultados satisfatórios aos seus associados (Teixeira *et al.*, 2023).

Diante desse contexto, o presente estudo tem como problema de pesquisa: Como os decisores avaliam os critérios relevantes para a implementação e consolidação de uma governança eficaz em cooperativas de crédito? Assim, o objetivo é hierarquizar esses critérios por meio do método AHP, bem como identificar e analisar as alternativas consideradas pelos gestores na adoção de boas práticas de governança, em conformidade com a legislação vigente e alinhadas aos ODS.

O artigo está estruturado em cinco seções, a primeira com a contextualização do tema, apresentação do problema, objetivos e justificativas, seguida da revisão da literatura dividida em quatro subseções. Na terceira seção apresenta-se a metodologia utilizada para pesquisa. Na quarta serão apresentados e discutidos os resultados, e ao final serão tecidas as conclusões e apresentadas as referências bibliográficas.

2. Revisão da Literatura

Nessa sessão será apresentada a revisão da literatura referente aos aspectos da governança em cooperativas de crédito.

2.2.1 Aspectos da Governança e Sua Evolução

A governança corporativa surgiu como ferramenta para minimizar os conflitos nas organizações e garantir mais confiabilidade em suas operações, buscando melhorar o



desempenho em todos os níveis. A ideia central da implementação da governança é impedir que interesses particulares dos gestores se sobressaiam em detrimento aos interesses das organizações (Silva *et al.*, 2022).

No Brasil, a governança corporativa destacou-se nos anos 90, quando ocorreu a abertura para o capital estrangeiro (Ribeiro *et al.*, 2025). Com isso o país ganhou a primeira edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, que se tornou um dos pioneiros na área em todo o mundo e simultaneamente, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE lançou seus princípios para as boas práticas na área (Silva, 2022).

Dessa maneira, a regulamentação do setor financeiro de responsabilidade do BACEN que instituiu em 2008 o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa determinando as ações a serem implementadas pelas cooperativas de crédito que fortaleçam as estruturas e processos, ampliando condições gerais de segurança, de eficiência e a redução dos riscos (Queiroz *et al.*, 2024). Nesse sentido, a governança eficaz não se limita ao cumprimento de normas legais, mas contribui para a solidez e a relevância do cooperativismo (OCB, 2024).

2.2.2 A Relação da Governança Cooperativa e os ODS no Contexto Atual

Atualmente a OCDE estabelece bases para a definição dos códigos de governança corporativa no mundo, define que uma boa governança corporativa apoia a sustentabilidade e a resiliência da economia, devendo incluir a divulgação de informações relacionadas à sustentabilidade consistentes e comparáveis (OCDE, 2024).

Dessa forma, com cobranças cada vez mais direcionadas ao cumprimento dos ODS pelas organizações e a proposta da ONU da Agenda2030, os aspectos relacionados a governança representam um fator fundamental para o alinhamento e efetividade de ações que garantam a sustentabilidade no âmbito dos três eixos: econômico, social e ambiental, pois envolve atores decisores que interagem, dialogam, negociam diferentes



relações de poder, responsabilizando e comprometendo-se com causas globais contemporâneas (Custodio; Martins, 2024; Gull *et al.*, 2023).

As boas práticas de governança se relacionam diretamente com o ODS 16, mas também com ODS 17 que objetiva fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável (Irigaray; Stocker, 2024).

Portanto, a governança corporativa sustenta a resiliência empresarial e econômica, além de desempenhar papel estratégico na concretização dos ODS. Ao promover transparência, ética e responsabilidade, fortalece a inovação, o crescimento sustentável e a confiança dos stakeholders, contribuindo para um futuro mais equilibrado e inclusivo (Silva, 2023).

2.2.3 Aspectos da Implementação da Governança Transformacional no Cooperativismo de Crédito

Em 2025 a ONU estipulou o ano Internacional do Cooperativismo com o tema “Cooperativas Constroem um Mundo Melhor”, referenciando o papel desse sistema no alcance dos ODS (ONU, 2023b). O cooperativismo de crédito por sua relevância mundial desempenha um papel fundamental na elaboração de ações que promovam a sustentabilidade e contribuam para as metas da Agenda2030 (OCB, 2024).

Nesse contexto, a ONU introduz o conceito de governança transformacional no cooperativismo, que propõe uma nova postura para as cooperativas de crédito, orientada pela aplicação de princípios e práticas de liderança capazes de promover mudanças estruturais e culturais nessas organizações (Zhu; Li, 2024). Embora o termo "governança" seja familiar aos agentes do setor, a atual conjuntura exige práticas e decisões inovadoras que fortaleçam a capacidade das cooperativas de se adaptarem e evoluírem em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico

Nesse contexto, a governança transformacional não se limita apenas ao cumprimento de normas e regulamentações, mas busca engajar os membros, fortalecer a transparência e adotar uma visão estratégica que alinhe os objetivos econômicos, sociais e ambientais da cooperativa (Oliveira *et al.*, 2024).



Dessa forma, a governança transformacional surge como um elemento-chave para o fortalecimento do cooperativismo de crédito, permitindo que essas organizações alinhem suas práticas às demandas contemporâneas de transparência, inovação e sustentabilidade (Komlan, 2023).

2.2.4 Estudos correlatos

Para subsidiar as discussões deste estudo, destaca-se a pesquisa de Kumkit *et al.* (2023), que investigou os níveis de conscientização sobre boas práticas de governança entre membros de 36 cooperativas de crédito na Tailândia. A partir de 629 questionários aplicados, concluiu-se que o grau de conscientização varia conforme o tipo e o porte da cooperativa, sendo influenciado pelas características, experiências e percepções dos membros. O estudo também aponta que a ausência de princípios como moralidade, transparência e responsabilidade compromete a efetividade da governança.

Messabia, Beauvoir e Kooli (2023), por sua vez, analisaram fatores de sucesso de uma cooperativa haitiana, destacando a influência dos atributos pessoais dos dirigentes, da eficácia da gestão e da governança na sustentabilidade e modernização da instituição. Por meio de entrevistas com três diretores fundadores, identificou-se que a adoção de um modelo de governança eficaz é essencial para a solidez social, financeira e econômica da cooperativa.

Já Gerhard, Moreira e Weymer (2021) avaliaram, com base em 192 questionários e análise fatorial, a percepção de delegados e gerentes sobre a governança em uma cooperativa de crédito brasileira, à luz das normas do BACEN. O estudo identificou fragilidades na representatividade e na gestão executiva, mas também evidenciou adesão satisfatória a outros princípios da governança. As percepções variam conforme o papel e o envolvimento dos respondentes, indicando a importância de ações de comunicação, capacitação e alinhamento institucional.

Resumidamente os estudos de Kumkit *et al.* (2023), Messabia, Beauvoir e Kooli (2023) destacam a importância da governança eficaz e da participação dos membros para o sucesso e sustentabilidade das cooperativas de crédito. Kumkit *et al.* (2023) ainda



evidenciam que o nível de conscientização sobre governança varia conforme o perfil dos membros. Complementarmente, Messabia *et al.* (2023) demonstram que atributos individuais dos dirigentes, aliados à qualidade da gestão e da governança, são determinantes para a solidez e modernização das cooperativas. Gerhard, Moreira e Weymer (2021) trazem aspectos referentes a representatividade e os papéis desempenhados pelos gestores na busca por boas práticas de governança.

3. Metodologia

Esse tópico refere-se à pesquisa quanto à abordagem, aos meios e aos fins, como também às unidades de observação, de análise, aos sujeitos de pesquisa e às técnicas de coleta e análise de dados. Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, descritiva e de abordagem quanti-qualitativa.

Em relação aos seus objetivos, o estudo caracteriza-se como descritivo, uma vez que busca identificar, por meio de revisão da literatura, os principais critérios associados às boas práticas de governança, além de analisar sua relevância diante das alternativas de implementação, estabelecendo relações entre essas variáveis (critérios e alternativas) (Gil, 2002). A abordagem metodológica é mista, qualitativa, por visar compreender a influência dos critérios na dinâmica do processo decisório; e quantitativa, ao empregar a coleta de dados numéricos para hierarquização dos critérios, com base na atribuição de pesos conforme a percepção individual dos gestores (Mineiro; Silva; Ferreira, 2022).

Trata-se de uma pesquisa exploratória para conhecer a aplicação de questionários de avaliação par a par aplicados a gestores de nível estratégico de cooperativas de crédito para aplicação em pesquisa futura. Conforme descrevem Lösch, Rambo e Ferreira (2023) a pesquisa exploratória e visa explorar, identificar e compreender conceitos, fenômenos ou relações ainda pouco conhecidos ou pesquisados.

3.1 Seleção dos critérios

Os critérios foram selecionados com base no Manual de Governança Cooperativa do BACEN (2009) e em literatura recente. A busca por artigos foi realizada nas bases



Scopus, Web of Science e Google Scholar, com a combinação de palavras-chave “credit unions and governance” e filtro de publicações entre 2018 e 2024. Após a remoção de duplicatas, 22 artigos foram selecionados para leitura dos resumos, resultando em 11 alinhados ao tema. A leitura completa permitiu extrair critérios de 3 artigos, complementando os definidos pelo BACEN. Ao final, foram estabelecidos 10 critérios de análise, conforme mostra a tabela a seguir.

Tabela 01 - Critérios para construção da matriz para análise par a par

Nº	Critério	Fonte
C1	Renovação dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização	Manual Bacen (2009)
C2	Segregação de funções entre conselho ADM e Diretoria Executiva	Manual Bacen (2009)
C3	Condições técnicas consideráveis razoáveis para cumprir as funções de gestão e fiscalização	Manual Bacen (2009)
C4	Definição clara da relação hierárquica entre os modelos de gestão das cooperativas centrais e os responsáveis pela auditoria interna das cooperativas singulares	Vieira (2019). Livro Governança, gestão de riscos e integridade
C5	Fortalecimento da função de supervisão das cooperativas centrais sobre as filiadas, garantindo mecanismos eficazes para a implementação de ações corretivas	Junior <i>et al.</i> (2021). Artigo: Práticas de controle interno em cooperativas de crédito: análise sob a ótica de presidentes, conselheiros de administração e auditores internos
C6	Conflitos de decisões entre as administrações das confederações e centrais	Manual Bacen (2009)
C7	Transparência na tomada de decisões e no compartilhamento de informações entre os três níveis de gestão	Gonçalves <i>et al.</i> (2024). Artigo: As Práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito
C8	Mecanismos normativos que garantam a transparência sobre eventuais benefícios ou prejuízos individuais dos administradores decorrentes das decisões tomadas	Manual Bacen (2009)
C9	Conformidade legal da gestão, proteção dos ativos, melhoria contínua da eficiência e eficácia operacional, e disponibilização de informações financeiras adequadas e transparentes	Junior <i>et al.</i> (2021). Artigo: Práticas de controle interno em cooperativas de crédito: análise sob a ótica de presidentes, conselheiros de administração e auditores internos
C10	Parâmetros de comparação com outras cooperativas, referente a custos ADM frente às receitas, nível de exposição a riscos e índices de inadimplência	Manual Bacen (2009)

Fonte: Autores (2025)

Os critérios definidos buscam minimizar subjetividades, fortalecer a coerência do modelo e proporcionar uma base sólida para comparações e priorizações eficazes.



3.2 Escolha do método multicritério

Os Métodos de Apoio à Decisão Multicritério (MCDM) são cada vez mais utilizados na busca por soluções para problemas complexos do mundo real (Alvarez; Ishizaka; Martínez, 2021). A tomada de decisão envolvendo múltiplos critérios é um processo desafiador, os MCDM se destacam por sua capacidade de auxiliar os tomadores de decisão, promovendo escolhas mais fundamentadas, eficazes e coerentes com os objetivos definidos (Junior; Piratelli; Pacheco, 2022).

Os MCDM oferecem uma estrutura sólida para lidar com três tipos principais de problemas decisórios: escolha (seleção de uma alternativa entre várias), classificação (atribuição de alternativas a categorias predefinidas) e ordenação (definição de uma hierarquia entre as alternativas) (Alvarez; Ishizaka; Martínez, 2021).

Ao analisar os diferentes métodos multicritério optou-se pelo *Analytic Hierarchy Process* – AHP, desenvolvido na década de 1970 por Thomas Saaty é um dos primeiros e mais utilizados métodos de apoio multicritério à decisão dada a sua característica de incorporar critérios quantitativos e qualitativos. Seguindo a seguinte ordem e execução:

- (1) Montagem da matriz
- (2) Atribuição dos pesos - comparação entre um critério e ele mesmo vale 1 (diagonal principal) - A comparação entre diferentes critérios é um valor P_{ij} e a comparação recíproca é $1/P_{ij}$;
- (3) Com a matriz elaborada soma-se cada coluna e divide cada elemento pela soma da coluna a fim de normalizar os dados;
- (4) Obtém-se o vetor de Pesos (Prioridades) tirando a média das linhas da matriz normalizada;
- (5) Cálculo da Lamb Máxima usando a fórmula:

$$\lambda_{\max} = \sum \frac{(\text{soma da coluna})}{(\text{Peso correspondente})}$$

- (6) Cálculo do índice de consistência. Como regra geral, se o índice de consistência for menor do que 0,1, então há consistência para prosseguir com os cálculos do AHP.



$$IC = \frac{(\lambda_{max} - n)}{(n - 1)}$$

*n representa o número de critérios

(7) Após o cálculo do IC é possível calcular a consistência da matriz tendo por parâmetro a tabela de Saaty (1991), segue-se a seguinte formula:

$$CR = \frac{CI}{Ri(n)}$$

Em que *Ri* é um índice aleatório influenciado pela dimensionalidade *n* (tamanho da matriz), fixo, conforme ilustrado na Tabela 2:

Tabela 02 – Tabela de índices de consistência aleatória (RI)

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Saaty (2008)

(08) Verificando-se que a matriz é consistente realiza-se as análises das matrizes, a hierarquização dos critérios e posteriormente a hierarquização as alternativas através do cálculo:

$$P_F = \sum [(prioridade da alternativa em relação ao criterio) \times (peso do critério)]$$

A escolha do método AHP para hierarquização dos critérios e alternativas justifica-se pela sua vantagem de fornecer consenso sobre as opiniões dos especialistas por meio de uma comparação detalhada dos critérios em pares (Batur *et al.*, 2025).

3.3 Entrevista com os Gestores

Para a pesquisa selecionou-se 5 diretores pertencentes a 4 sistemas cooperativos diferentes, com grande representatividade e características em comum voltadas ao atendimento de cooperados, segmentação de mercado, origens e atuação. Todos pertencentes ao Conselho de Administração e com mais de 10 anos de atuação. Foram escolhidos de forma aleatória através de pesquisa no site das cooperativas e contatados via *linkedin* ou redes sociais para agendamento da entrevista. Tal escolha justifica-se pela experiência dos gestores, mesmo nível hierárquico e peso igual de decisão.



Em uma primeira entrevista conduziu-se a avaliação par a par dos critérios selecionados em que cada gestor atribuiu o grau de relevância de 1, 3, 5 e 7 seguindo a escala de Saaty, sendo 1 igual importância, 3 importância moderada, 5 mais importante e 7 muito importante. Os dados foram registrados em um formulário no Excel para comparação linear dos critérios.

Nessa mesma fase foi perguntado de forma aberta aos gestores quais alternativas/ações eles entendiam como prioritárias no processo decisório de implementação e melhoria das práticas de governança. Ao final das entrevistas surgiram 5 alternativas: (A1) Implementar um Conselho Consultivo de Membros; (A2) Adotar de uma Política de Divulgação de Informações Padronizada; (A3) Melhorar as práticas de ESG - ODS – ONU; (A4) Alinhar o Planejamento Estratégico dos 3 níveis e (A5) Reforçar a integridade dos processos e decisões.

Retornou-se a entrevista com os mesmos gestores para atribuição de grau de importância as alternativas, relacionando-as com cada um dos 10 critérios anteriormente analisados. Para essa fase seguiu-se a mesma régua de grau de importância da análise par a par utilizada para os critérios. Após utilizou-se o método AHP com as bases de cálculo realizadas por meio do Excel.

4. Análise dos Dados e Discussões

As notas atribuídas para os critérios e alternativas foram lançadas no Excel utilizando a moda (nota mais frequente) e procedeu-se a realização dos cálculos seguindo a estrutura do AHP citada na seção de metodologia. A apresentação será partir da normalização dos dados, utilizando-se 4 casas decimais para os resultados.

A tabela 03 apresenta a hierarquização dos 10 critérios com base nas notas atribuídas pelos gestores.

Tabela 03 - Normalização e hierarquização dos critérios

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Prioridade	%
C1	0,2720	0,4787	0,3358	0,2557	0,2064	0,1406	0,1525	0,1324	0,1339	0,1750	0,2283	22,83%
C2	0,0907	0,1596	0,3358	0,2557	0,2064	0,2344	0,1525	0,1324	0,1339	0,1250	0,1826	18,26%
C3	0,0907	0,0532	0,1119	0,2557	0,2064	0,2344	0,1525	0,1324	0,1339	0,0750	0,1446	14,46%



C4	0,0907	0,0532	0,0373	0,0852	0,2064	0,1406	0,1525	0,1324	0,1339	0,1250	0,1157	11,57%
C5	0,0907	0,0532	0,0373	0,0284	0,0688	0,1406	0,1525	0,1324	0,0804	0,1250	0,0909	9,09%
C6	0,0907	0,0319	0,0224	0,0284	0,0229	0,0469	0,1525	0,1324	0,0804	0,0750	0,0683	6,83%
C7	0,0907	0,0532	0,0373	0,0284	0,0229	0,0156	0,0508	0,1324	0,1875	0,1250	0,0744	7,44%
C8	0,0907	0,0532	0,0373	0,0284	0,0229	0,0156	0,0169	0,0441	0,0804	0,0750	0,0465	4,65%
C9	0,0544	0,0319	0,0224	0,0170	0,0229	0,0156	0,0073	0,0147	0,0268	0,0750	0,0288	2,88%
C10	0,0389	0,0319	0,0224	0,0170	0,0138	0,0156	0,0102	0,0147	0,0089	0,0250	0,0198	1,98%
Lamb max:												
11,4445	CI:	0,1605	RI:	1,49	CR:	0,1077						

Fonte: Autores (2025)

A hierarquização mostrou consistência aceitável ($CR = 0,10$), conforme Saaty (2008). A coluna % demonstra a prioridade dos critérios em termos percentuais a ordem de preferência que segue: C1 (22,83%); C2 (18,26%); C3 (14,46%); C4 (11,57%), C5 (9,09%); C7 (7,44%); C6 (6,83%); C8 (4,65%); C9 (2,88%) e C10 (1,98%).

A tabela 04 apresenta a hierarquização das cinco alternativas elencadas na pesquisa para adoção de boas práticas de governança.

Tabela 04 - Normalização e hierarquização das alternativas em relação aos critérios

C1	A1	A2	A3	A4	A5	Prio.	C2	A1	A2	A3	A4	A5	Prio.
A1	0,5932	0,7426	0,6000	0,4286	0,2941	0,5317	A1	0,5172	0,6000	0,5172	0,4054	0,3333	0,4746
A2	0,1186	0,1485	0,2571	0,3061	0,2941	0,2249	A2	0,1724	0,2000	0,3103	0,2432	0,2000	0,2252
A3	0,0847	0,0495	0,0857	0,1837	0,1765	0,1160	A3	0,1034	0,0667	0,1034	0,2432	0,2000	0,1434
A4	0,0847	0,0297	0,0286	0,0612	0,1765	0,0761	A4	0,1034	0,0667	0,0345	0,0811	0,2000	0,0971
A5	0,1186	0,0297	0,0286	0,0204	0,0588	0,0512	A5	0,1034	0,0667	0,0345	0,0270	0,0667	0,0597
Lamb max:5,4873 CI:0,1218 RI:1,12 CR:0,1088							Lambi Max:5,4062 CI:0,1016 RI 1,12 CR:0,0907						
C3	A1	A2	A3	A4	A5	Prio.	C4	A1	A2	A3	A4	A5	Prio.
A1	0,5330	0,6000	0,6000	0,4054	0,3333	0,4943	A1	0,4545	0,6164	0,3913	0,2903	0,2941	0,4093
A2	0,1777	0,2000	0,2571	0,2432	0,2000	0,2156	A2	0,1515	0,2055	0,3913	0,2903	0,2941	0,2665
A3	0,0761	0,0667	0,0857	0,2432	0,2000	0,1344	A3	0,1515	0,0685	0,1304	0,2903	0,1765	0,1634
A4	0,1066	0,0667	0,0286	0,0811	0,2000	0,0966	A4	0,1515	0,0685	0,0435	0,0968	0,1765	0,1073
A5	0,1066	0,0667	0,0286	0,0270	0,0667	0,0591	A5	0,0909	0,0411	0,0435	0,0323	0,0588	0,0533
Lamb Max:5,4762 CI:0,1190 RI:1,12 CR 0,1063							Lamb max:5,3602 CI:0,0901 RI:1,12 CR:0,0804						
C5	A1	A2	A3	A4	A5	Prio.	C6	A1	A2	A3	A4	A5	Prio.
A1	0,4839	0,6415	0,3913	0,3061	0,2941	0,4234	A1	0,4839	0,7576	0,3147	0,3061	0,2000	0,4125
A2	0,1613	0,2138	0,3913	0,4286	0,2941	0,2978	A2	0,0968	0,1515	0,5245	0,3061	0,3333	0,2824
A3	0,1613	0,0713	0,1304	0,1837	0,1765	0,1446	A3	0,1613	0,0303	0,1049	0,3061	0,2000	0,1605



A4	0,0968	0,0305	0,0435	0,0612	0,1765	0,0817	A4	0,0968	0,0303	0,0210	0,0612	0,2000	0,0819
A5	0,0968	0,0428	0,0435	0,0204	0,0588	0,0525	A5	0,1613	0,0303	0,0350	0,0204	0,0667	0,0627
Lamb max:5,4315 CI:0,1079 RI:1,12 CR:0,0963							Lamb max:0,1204 CI:0,1204 RI:1,12 CR:0,1075						
C7	A1	A2	A3	A4	A5	Prio.	C8	A1	A2	A3	A4	A5	Prio.
A1	0,4839	0,6688	0,2571	0,3061	0,2941	0,4020	A1	0,4839	0,6338	0,3913	0,3488	0,2941	0,4304
A2	0,1613	0,2229	0,6000	0,4286	0,2941	0,3414	A2	0,1613	0,2113	0,3913	0,3488	0,2941	0,2814
A3	0,1613	0,0318	0,0857	0,1837	0,1765	0,1278	A3	0,1613	0,0704	0,1304	0,2093	0,1765	0,1496
A4	0,0968	0,0318	0,0286	0,0612	0,1765	0,0790	A4	0,0968	0,0423	0,0435	0,0698	0,1765	0,0857
A5	0,0968	0,0446	0,0286	0,0204	0,0588	0,0498	A5	0,0968	0,0423	0,0435	0,0233	0,0588	0,0529
Lamb max:5,4857 CI:0,1214 RI:1,12 CR:0,1084							Lamb max:5,3633 CI:0,0908 RI:1,12 CR:0,0811						
C9	A1	A2	A3	A4	A5	Prio.	C10	A1	A2	A3	A4	A5	Prio.
A1	0,4839	0,6164	0,3982	0,3488	0,2941	0,4283	A1	0,4545	0,6164	0,3913	0,4054	0,2000	0,4135
A2	0,1613	0,2055	0,3982	0,2093	0,2941	0,2537	A2	0,1515	0,2055	0,3913	0,2432	0,3333	0,2650
A3	0,1613	0,0685	0,1327	0,3488	0,1765	0,1776	A3	0,1515	0,0685	0,1304	0,2432	0,2000	0,1587
A4	0,0968	0,0685	0,0265	0,0698	0,1765	0,0876	A4	0,0909	0,0685	0,0435	0,0811	0,2000	0,0968
A5	0,0968	0,0411	0,0442	0,0233	0,0588	0,0528	A5	0,1515	0,0411	0,0435	0,0270	0,0667	0,0660
Lamb max:5,4904 CI:0,1226 RI:1,12 CR:0,1095							Lamb max:5,4848 CI:0,1212 RI:1,12 CR:0,1082						

Fonte: Autores (2025)

Com a consistência de cada análise verificada hierarquizou-se as alternativas, conforme tabela 05.

Tabela 05 - Normatização e hierarquização das alternativas

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	Prioridades
A1	0,1214	0,0867	0,0715	0,0474	0,0385	0,0282	0,0299	0,0200	0,0123	0,0082	0,4640
A2	0,0513	0,0411	0,0312	0,0308	0,0271	0,0193	0,0254	0,0131	0,0073	0,0053	0,2519
A3	0,0265	0,0262	0,0194	0,0189	0,0131	0,0110	0,0095	0,0069	0,0051	0,0031	0,1399
A4	0,0174	0,0177	0,0140	0,0124	0,0074	0,0056	0,0059	0,0040	0,0025	0,0019	0,0888
A5	0,0117	0,0109	0,0085	0,0062	0,0048	0,0043	0,0037	0,0025	0,0015	0,0013	0,0554

Fonte: Autores (2025)

Concluída a hierarquização das alternativas, com base nos critérios estabelecidos e na avaliação dos gestores, obtém-se a priorização para a adoção e implementação de boas práticas de governança pelas cooperativas de crédito, conforme demonstrado na Tabela 06, em termos percentuais.



Tabela 06 - Hierarquização das alternativas em termos percentuais

Alternativas	%
Implementar um Conselho Consultivo de Membros	46,40%
Adotar de uma Política de Divulgação de Informações Padronizada	25,19%
Melhorar as práticas de ESG - ODS - ONU	13,98%
Alinhar o Planejamento Estratégico dos 3 níveis	8,88%
Reforçar a integridade dos processos e decisões	5,53%

Fonte: Autores (2025)

A análise de sensibilidade realizada com a equiparação dos pesos dos critérios a 0,1000 (10%) demonstrou que a hierarquia das alternativas permaneceu inalterada. Indicando que as alternativas apresentam desempenhos suficientemente distintos e consistentes nos critérios considerados, de forma a modificação nos pesos não comprometeu a estrutura da decisão.

A hierarquização das alternativas indica que as cooperativas pesquisadas têm incorporado a preocupação do BACEN (2009) com boas práticas de governança, por meio da renovação de conselheiros e da transparência na divulgação de informações, pois a criação de um conselho consultivo e a adoção de uma política padronizada de divulgação de informações são prioridades, representando juntas 71,59% das preferências.

Da mesma forma, os resultados alinharam-se aos achados de Kumkit et al. (2024) demonstrando a hierarquização dos critérios com maiores pesos para “renovação dos membros dos órgãos de administração e de fiscalização” (22,83%), “segregação de funções entre conselho ADM e diretoria executiva” (18,26%) e “condições técnicas consideráveis razoáveis para cumprir as funções de gestão e fiscalização” (14,46%) reforçando que as características, experiências e percepções dos membros influenciam significativamente sua conscientização sobre questões de governança.

Adicionalmente, os menores pesos atribuídos aos critérios de “conformidade legal da gestão” e “parâmetros comparativos com outras cooperativas” (2,88% e 1,98%, respectivamente) sugerem que esses aspectos são considerados consolidados. A longa experiência dos gestores (mais de 10 anos) pode explicar a menor relevância atribuída, indicando maturidade na prática da governança.



Paralelamente Messabia, Beauvoir e Kooli (2023) evidenciaram que o sucesso da cooperativa está associado a diversos fatores, incluindo os atributos pessoais de seus dirigentes, a eficácia da gestão, a qualidade da governança e a eficiência do processo decisório. O presente estudo reafirma essa ideia quando os gestores destacam como alternativas para a implementação de boas práticas de governança o “alinhamento do planejamento estratégico dos 3 níveis (confederações, centrais e singulares)” destacando a busca pela eficácia da gestão e o reforço à integridade dos processos e decisões para a qualidade do processo governança.

Quanto às fragilidades apontadas por Gerhard, Moreira e Weymer (2021) na representatividade e gestão executiva, os resultados atuais indicam avanços. Os critérios “transparência na tomada de decisões entre os três níveis de gestão” (7,44%) e “conflitos entre confederações e centrais” (6,83%) foram considerados menos relevantes, frente ao critério “definição clara da hierarquia entre centrais e auditoria das singulares” (11,57%), sugerindo maior clareza institucional e comunicação mais eficiente.

Os resultados obtidos indicam que, embora a alternativa "melhorar as práticas de ESG – ODS – ONU" tenha ocupado a terceira posição na hierarquização das prioridades estratégicas, sua importância no contexto das cooperativas de crédito é significativa. Tal posicionamento demonstra uma preocupação crescente com o alinhamento às diretrizes internacionais de sustentabilidade, notadamente os ODS estabelecidos pela ONU.

Essa orientação estratégica está intrinsecamente relacionada a critérios que obtiveram pesos elevados na avaliação par a par realizada com os gestores, como a “transparência na tomada de decisões e no compartilhamento de informações entre os três níveis de gestão” e o “fortalecimento da função de supervisão das cooperativas centrais sobre as filiadas, garantindo mecanismos eficazes para a implementação de ações corretivas”. Ambos os critérios são elementos estruturantes da governança e constituem pré-condições para a consolidação de práticas ESG consistentes e efetivas. Dessa forma, observa-se que a sustentabilidade, materializada por meio dos ODS, surge como uma diretriz importante articulada a governança transformacional das cooperativas de crédito.



Em síntese, os achados evidenciam um movimento consistente das cooperativas de crédito em direção ao fortalecimento da governança, com foco na eficiência institucional, participação qualificada e alinhamento às agendas globais de sustentabilidade. Isso demonstra a maturidade do setor e o potencial da governança, quando integrada a estratégias de longo prazo e aos ODS, para consolidar um cooperativismo mais transparente, resiliente e voltado ao desenvolvimento sustentável.

5. Considerações Finais

A pesquisa alcançou seu objetivo, pois permitiu a identificação e hierarquização dos critérios e alternativas mais valorizados pelos gestores no contexto da governança cooperativa, com destaque para ações relacionadas à transparência, à supervisão institucional e ao alinhamento com os ODS, conforme preconizado pela legislação vigente e por diretrizes internacionais. A hierarquização por meio do método AHP revelou-se adequada para estruturar as preferências dos gestores, permitindo identificar os critérios mais valorizados, como transparência na gestão, supervisão eficaz das cooperativas centrais e a melhoria das práticas ESG com foco nos ODS.

As alternativas priorizadas indicam uma governança voltada não apenas ao cumprimento de exigências regulatórias, mas também ao fortalecimento institucional e ao alinhamento com a agenda de sustentabilidade global. Os resultados demonstram que os gestores reconhecem a governança como uma dimensão estratégica, essencial à eficácia administrativa e à legitimidade das cooperativas perante seus associados e demais stakeholders. Essa perspectiva amplia o papel da governança para além do controle e da conformidade, integrando-a ao planejamento estratégico das organizações.

Sob o aspecto aplicado, a pesquisa auxilia os gestores, bem como, os conselhos de administração a subsidiar a definição de políticas internas, a construção de indicadores de desempenho e o aprimoramento dos processos decisórios quanto a implementação da governança transformacional e ao desempenho de práticas de ESG eficientes para o alcance dos ODS. No aspecto teórico a pesquisa auxilia a literatura por abordar a aplicação de métodos multicritérios ao setor estratégico das cooperativas, menciona



conceitos atuais de governança e reintegra o cooperativismo de crédito como importante objeto de estudo.

A principal limitação é o tamanho reduzido da amostra (5 conselheiros de 4 sistemas cooperativos), o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, a aplicação do método AHP com um número elevado de critérios exigiu um esforço significativo por parte dos respondentes para manter a consistência das comparações par a par. Recomenda-se, para estudos futuros, ampliar a base de participantes, explorar outras dimensões estratégicas das cooperativas (como inovação, digitalização e impacto social) e aplicar métodos multicritério alternativos ao AHP, como PROMETHEE ou ELECTRE, com potencial de oferecer novas perspectivas para o apoio à decisão no contexto da governança cooperativa.

Referências Bibliográficas

- ALVAREZ, Pavel Anselmo; ISHIZAKA, Alessio; MARTÍNEZ, Luis. Multiple-criteria decision-making sorting methods: a survey. *Expert Systems with Applications*, [S.l.], v. 183, p. 115368, 2021.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. Governança cooperativa – Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito. [S.l.: s.n.], 2009.
- BATUR, Maryna et al. Mapping social vulnerability to nuclear accidents: a comparative framework using BWM and AHP methods. *Applied Spatial Analysis and Policy*, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 45, 2025.
- CUSTODIO, Larissa Luana Pereira; MARTINS, Maria de Fátima. Modelo de governança municipal alinhado aos ODS: proposta de monitoramento em municípios brasileiros. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, [S.l.], v. 18, n. 2, p. e04888, 2024.
- GERHARD, Alcimar; MOREIRA, Vilmar Rodrigues; WEYMER, Alex Sandro. Quadros. Práticas de governança em uma cooperativa de crédito: uma avaliação das percepções de agentes de governança. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, [S.l.], v. 8, n. 16, p. 01–23, 2021.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002. v. 4. Disponível em: https://www.academia.edu/download/31031805/9482_lista_de_revisao_1%C3%83%E2%80%9Ao_bimestre_com_respostas_direito.pdf. Acesso em: 21 maio 2025.
- GONÇALVES, Tadeu Junior de Castro et al. As Práticas de Governança Corporativa em Uma Cooperativa de Crédito. *RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria*, [s. l.], v. 16, n. 1, 2024. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/86695>. Acesso em: 30 mar. 2025.



- GULL, Ammar Ali *et al.* Governing corporate social responsibility decoupling: the effect of the governance committee on corporate social responsibility decoupling. *Journal of Business Ethics*, [S.l.], v. 185, n. 2, p. 349–374, 2023.
- IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabrício. Reflexões sobre resiliência empresarial, governança corporativa e responsabilidade social. *Cadernos EBAPE.BR*, [S.l.], v. 22, n. 1, p. e90025, 2024.
- JUNIOR, Celso Andretta; PIRATELLI, Claudio Luis; PACHECO, Bruna Cristine Scarduelli. Métodos de apoio à decisão multicritério: uma revisão sobre aplicações em avaliação da educação / Multiple-criteria decision-making: a review applications in education assessment. *Brazilian Journal of Development*, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 6129–6143, 2022.
- JUNIOR, *et al.* Práticas de controle interno em cooperativas de crédito: análise sob a ótica de presidentes, conselheiros de administração e auditores internos. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, [s. l.], v. 8, n. 15, p. 01–32, 2021.
- KOMLAN, Avogan. Gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit: un cadre théorique. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 582–606, 2023.
- KUMKIT, Tidarat *et al.* Members' perspectives of good governance practice of Thailand's credit union cooperatives. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, [S.l.], v. 31, n. 1, p. 55–73, 2023.
- LÖSCH, Silmara; RAMBO, Carlos Alberto; FERREIRA, Jacques Lima. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, [S.l.], p. e023141–e023141, 2023.
- MESSABIA, Nabil; BEAUVOIR, Edouich; KOOLI, Chokri. Governance and management of a savings and credit cooperative: the successful example of a Haitian SACCO. *Vision*, [S.l.], v. 27, n. 3, p. 397–409, 2023.
- MINEIRO, Márcia; SILVA, Mara A. Alves da; FERREIRA, Lúcia Gracia. Pesquisa qualitativa e quantitativa: imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas. *Momento – Diálogos em Educação*, [S.l.], v. 31, n. 3, p. 201–218, 2022.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. Impactos do cooperativismo de crédito: estudo Sistema OCB/Fipe. [S.l.], 2024. Disponível em: https://cooperativismodecredito.coop.br/wp-content/uploads/2024/11/Impactos-Cooperativismo-Credito-Estudo-Sistema-OCB_Fipe.pdf. Acesso em: 13 abr. 2025.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. Corporate governance. [S.l.], 2024. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/topics/corporate-governance.html>. Acesso em: 19 maio 2025.
- OLIVEIRA, Aline Marra *et al.* Importância das cooperativas de crédito para a economia brasileira. *Revista GeTeC*, [S.l.], v. 18, 2024. Disponível em: <http://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3377>. Acesso em: 16 out. 2024.



- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. Cooperatives in social development: General Assembly. [S.l.]: ONU, 2023a. Disponível em: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n23/209/11/pdf/n2320911.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2024.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. Cooperatives in social development: Report of the Secretary-General. [S.l.]: ONU, 2023b. Disponível em: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n23/209/11/pdf/n2320911.pdf>. Acesso em: 27 out. 2024.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU. How your company can advance each of the SDGs | UN Global Compact. [S.l.], 2025. Disponível em: <https://unglobalcompact.org/sdgs/17-global-goals#sdg16>. Acesso em: 21 maio 2025.
- QUEIROZ, Fernanda *et al.* Cooperativas de crédito e economia circular: estratégias para alavancar os modelos de negócios circulares. *Revista Tecnologia e Sociedade*, [S.l.], v. 20, n. 60, p. 37, 2024.
- RIBEIRO, Roberto Rivelino Martins *et al.* Teoria da agência e a evolução do compliance e da governança corporativa em sociedades mistas do Paraná. *Revista Contemporânea*, [S.l.], v. 5, n. 3, p. e7685, 2025.
- SAATY, Thomas L. Decision making with the Analytic Hierarchy Process. ResearchGate, [S.l.], 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228628807_Decision_making_with_the_Analytic_Hierarchy_Process. Acesso em: 21 maio 2025.
- SILVA, Rogério Rodrigues da. A consolidação da sustentabilidade e dos princípios ESG para o sistema financeiro no Brasil: o papel do Banco Central do Brasil. *FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão*, [S.l.], v. 26, 2023. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/facefpesquisa/article/viewFile/2695/1921>. Acesso em: 16 mar. 2025.
- SILVA, Alexsandra *et al.* Práticas de governança e desempenho de cooperativas financeiras brasileiras com base na segmentação no Sistema Financeiro Nacional (SFN). *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 157–179, 2022.
- TEIXEIRA, Bruno *et al.* Disclosure das práticas de sustentabilidade e o desempenho financeiro das cooperativas de crédito. In: *ENCONTRO BRASILEIRO DE PESQUISADORES EM COOPERATIVISMO – EBPC*, 7., 2023, Brasília, DF. *Anais....* Brasília, DF: Even3, 2023. Disponível em: <https://www.even3.com.br/Anais/ebpc-encontro-brasileiro-de-pesquisadores-em-cooperativismo-312961/644679>. Acesso em: 12 fev. 2025.
- VIEIRA, James Batista. Governança, gestão de riscos e integridade. [S. l.]: Enap, 2019.
- ZHU, Biyun; LI, Xuefei. Transformational governance framework for institutions of cultural diplomacy: the case of the Chinese Confucius Institute. *International Journal of Cultural Policy*, [S.l.], v. 30, n. 4, p. 491–510, 2024.