UFSM

RGC
Revista de Gestão e Organizações Cooperativas

ISSN 2359-0432
ACESSO ABERTO

RGC, Santa Maria, v. 13 n. 25, e95006 , 2026 • https://doi.org/ 10.5902/2359043295006
Submissão: 17/02/2025 • Aprovação: 25/06/2025 • Publicação: 05/10/2026

Gestão e Governança

Sucessão em cooperativas de crédito: governança, sensemaking e práticas organizacionais

Succession in credit cooperatives: governance, sensemaking, and organizational practices

La sucesión en las cooperativas de crédito: gobernanza, construcción de sentido y prácticas organizativas

Eduardo Aparecido Ferreira [I], **Bruno Henrique Rocha Fernandes** [I]

Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte , MG, Brasil

RESUMO

A Resolução CMN nº 5.131/2024, ao limitar o tempo de permanência em conselhos de administração, reforça a sucessão como instrumento de renovação nas cooperativas de crédito. Diante do crescimento do setor e das exigências regulatórias, a sucessão de CEOs ganha centralidade, embora muitas cooperativas ainda enfrentem dificuldades em institucionalizar práticas sucessórias consistentes. Este artigo investiga como o sensemaking dos CEOs influencia a gestão da sucessão em cooperativas de crédito. A pesquisa adota abordagem qualitativa e exploratória, com 22 entrevistas semiestruturadas realizadas com CEOs e gestores de RH de cooperativas singulares do sistema Sicoob. A análise de conteúdo temática identificou quatro dimensões interdependentes: contexto organizacional, sentidos atribuídos pelos CEOs, papel da área de RH e práticas sucessórias implementadas. Os resultados indicam que os significados atribuídos à sucessão afetam sua legitimidade e efetividade, podendo favorecer a continuidade estratégica ou reforçar resistências à mudança. O estudo contribui para a governança cooperativa e para a profissionalização da gestão.

Palavras-chave: Sucessão organizacional; Cooperativas de crédito; Sensemaking; Governança cooperativa; Recursos humanos

ABSTRACT

CMN Resolution No. 5.131/2024, by limiting tenure on boards of directors, reinforces succession as a mechanism for renewal in credit cooperatives. In a context of sector growth and increasing regulatory demands, CEO succession has become more prominent, although many cooperatives still struggle to

Artigo publicado por Revista de Gestão e Organizações Cooperativas sob uma licença CC BY-NC-SA 4.0.

institutionalize consistent succession practices. This article examines how CEOs' sensemaking influences succession management in credit cooperatives. The study adopts a qualitative and exploratory approach, based on 22 semi-structured interviews with CEOs and HR managers from individual cooperatives within the Sicoob system. Thematic content analysis identified four interdependent dimensions: organizational context, meanings attributed by CEOs, the role of HR, and implemented succession practices. The findings show that the meanings attached to succession directly affect its legitimacy and effectiveness, either supporting strategic continuity or reinforcing resistance to change. The study advances discussions on cooperative governance and management professionalization.

Keywords: Organizational succession; Credit cooperatives; Sensemaking; Cooperative governance; Human resources

RESUMEN

La Resolución del CMN n.º 5.131/2024, al limitar el tiempo de permanencia en los consejos de administración, refuerza la sucesión como instrumento de renovación en las cooperativas de crédito. Ante el crecimiento del sector y las exigencias regulatorias, la sucesión de CEOs adquiere centralidad, aunque muchas cooperativas aún enfrentan dificultades para institucionalizar prácticas sucesorias consistentes. Este artículo investiga cómo el sensemaking de los CEOs influye en la gestión de la sucesión en cooperativas de crédito. La investigación adopta un enfoque cualitativo y exploratorio, con 22 entrevistas semiestructuradas realizadas a CEOs y gestores de RR. HH. de cooperativas singulares del sistema Sicoob. El análisis temático de contenido identificó cuatro dimensiones interdependientes: contexto organizacional, sentidos atribuidos por los CEOs, papel del área de RR. HH. y prácticas sucesorias implementadas. Los resultados indican que los significados atribuidos a la sucesión afectan su legitimidad y efectividad, pudiendo favorecer la continuidad estratégica o reforzar resistencias al cambio. El estudio contribuye a la gobernanza cooperativa y a la profesionalización de la gestión.

Palabras clave: Sucesión organizacional; Cooperativas de crédito; Sensemaking; Gobernanza cooperativa; Recursos humanos

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito constituem uma forma organizacional singular no sistema financeiro, marcada por sua natureza associativa, estrutura democrática e centralidade das pessoas em detrimento do capital. A governança cooperativa distingue-se pela separação entre os papéis de gestão executiva e de representação dos associados, assegurando que os conselhos de administração e fiscal sejam compostos por membros eleitos entre os próprios cooperados (BACEN, 2008). Tal arranjo fortalece a identidade coletiva e a autonomia

institucional, mas convive com crescentes exigências por profissionalização, em resposta à ampliação do setor e à intensificação da concorrência no mercado financeiro.

Nas últimas décadas, as cooperativas de crédito brasileiras vivenciaram um crescimento expressivo em participação de mercado e complexidade organizacional. Esse processo foi acompanhado pela evolução do marco regulatório, com destaque para a Resolução CMN nº 4.538/2016 e sua atualização pela Resolução nº 4.878/2020, que instituíram a obrigatoriedade de práticas estruturadas de gestão de pessoas, incluindo políticas formais de sucessão. Um avanço identificado recentemente foi a regulamentação da Lei Complementar 196/2022 (Brasil, 2022) através da resolução CMN n° 5.131 de 25 de abril de 2024 que traz mais avanços na governança das cooperativas de crédito brasileiras, falando da estrutura mínima que deverá ser formada por um conselho de administração e por uma diretoria executiva e estabelecendo um período máximo de permanência de membro no conselho de administração de no máximo 12 anos consecutivos, independentemente do prazo do mandato.

Contudo, a implementação dessas diretrizes esbarra em obstáculos práticos, notadamente ligados a elementos culturais, políticos e simbólicos característicos do campo organizacional cooperativista.

A sucessão de lideranças, nesse contexto, assume papel crítico na governança organizacional. Em estruturas cooperativas, as relações sociais, os valores compartilhados e a lógica associativa impõem desafios específicos às abordagens convencionais de planejamento sucessório. Tais desafios são agravados por dinâmicas políticas internas, pela baixa institucionalização de processos e pela tensão entre profissionalização da gestão e preservação da identidade cooperativa (Soares e Ventura, 2008; Lawrence, 2018).

A literatura internacional sobre sucessão organizacional aponta que sua efetividade depende não apenas da existência de mecanismos formais, mas da maneira como os atores constroem sentidos sobre o processo (Vancil, 1987; Cui, 2020). Para compreender essas construções subjetivas, este estudo recorre ao conceito de

sensemaking, definido por Weick (1995) como o processo por meio do qual os indivíduos atribuem significado a eventos ambíguos ou incertos, conferindo-lhes inteligibilidade e orientando a ação. Aplicado ao contexto da sucessão, o sensemaking permite examinar como os significados atribuídos pelos CEOs às práticas sucessórias influenciam suas decisões, resistências e condutas (Maitlis e Christianson, 2014; Huy, 2001).

Apesar da relevância do tema, ainda são escassos os estudos que investigam a sucessão em cooperativas sob uma perspectiva interpretativa centrada nos líderes, articulando os aspectos subjetivos do sensemaking com os fatores institucionais e as práticas de gestão de pessoas. Estudos como os de Gephart (1978), Hall (1989) e Freeman (2004) abordam a sucessão em diferentes setores, mas não aprofundam os processos de construção de sentido no cooperativismo — o que configura uma lacuna teórica relevante e pouco explorada.

Este artigo busca contribuir para esse debate ao propor um modelo analítico que articula quatro dimensões interdependentes: (1) o contexto organizacional; (2) o sensemaking do CEO; (3) o papel da área de Recursos Humanos; e (4) as práticas efetivamente implementadas. A partir de uma abordagem qualitativa e exploratória, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com CEOs e gestores de RH de cooperativas singulares filiadas a um sistema regional do Sicoob. O estudo identifica padrões recorrentes, barreiras e oportunidades para o fortalecimento da governança sucessória no cooperativismo financeiro.

A principal contribuição teórica deste estudo reside na proposição de um modelo conceitual que integra sensemaking, governança cooperativa e práticas de gestão de pessoas. O modelo permite compreender como as interpretações dos CEOs atuam como mediadores entre exigências regulatórias e respostas organizacionais, revelando como discursos, cultura e dinâmicas de poder condicionam a institucionalização de práticas sucessórias legítimas e sustentáveis. Dessa forma, este artigo contribui tanto para o avanço da literatura quanto para a prática da gestão sobretudo em cooperativas de crédito.

CC BY NC SA

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Sensemaking* e *sensegiving*

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 e 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 e 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.

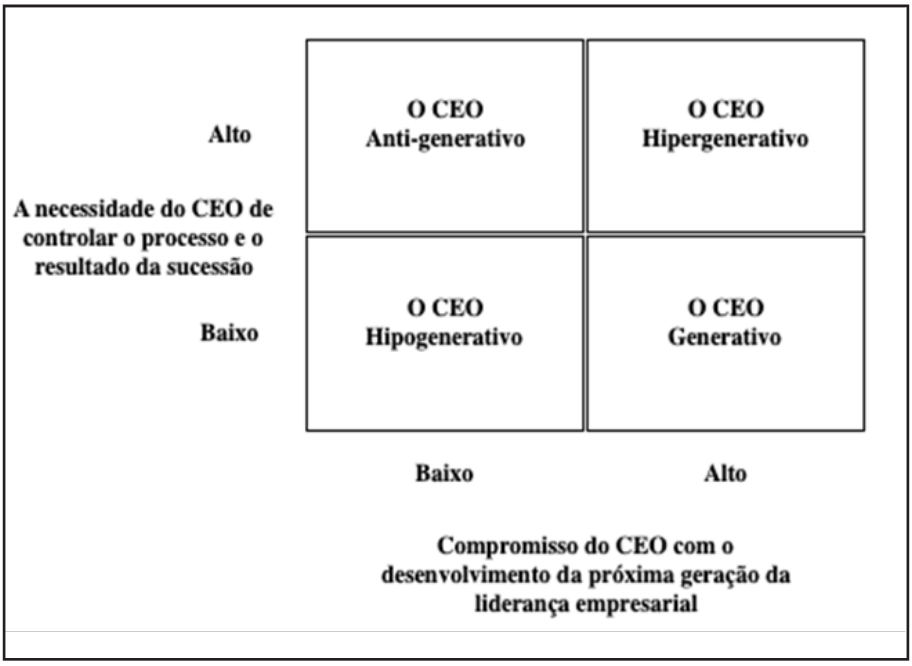
2.2 *Sensemaking,* sucessão organizacional e práticas institucionais

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 e Klarner, 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

CC BY NC SA

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 arquetipos de generatividade entre CEOs



Fonte: Joshi, Hambrick & Kang, 2021

A Figura 1 apresenta os quatro arquétipos de generatividade de CEOs, conforme o modelo desenvolvido por Joshi, Hambrick e Kang (2021). O conceito de generatividade refere-se ao grau de compromisso do CEO com o desenvolvimento da próxima geração de lideranças. No eixo vertical, representa-se o nível de necessidade de controle que o CEO sente sobre o processo e os resultados da sucessão; no eixo horizontal, o comprometimento com a preparação de sucessores. A combinação desses fatores dá origem a quatro arquétipos:

- CEO Hipergerativo: alto comprometimento com o futuro da organização, mas possui alta necessidade de controlar o processo, o que pode reproduzir seus padrões e perfil no seu sucessor.
- CEO Generativo: também comprometido com o desenvolvimento de sucessores, mas com baixa necessidade de controle, o que pode favorecer a autonomia no processo.

- CEO Hipogerativo: pouco comprometido com o desenvolvimento futuro e sem grande desejo de controle, geralmente negligente em relação à sucessão.
- CEO Antigerativo: não investe na próxima geração e, ao mesmo tempo, busca controlar rigidamente o processo, tornando-se um obstáculo à sucessão efetiva.

Esse modelo é útil para interpretar como as atitudes subjetivas dos CEOs moldam os rumos das transições de liderança e os graus de institucionalização dos processos sucessórios. No ambiente organizacional das cooperativas, o CEO Hipergenerativo e Generativo pode ser interpretado como um modelo com inclinação estratégica e maior nível de maturidade, enquanto que o Hipogenerativo e Antigenerativo evidencia um processo reativo e com baixa maturidade em sucessão, reforçando a cultura de insegurança e pouca abertura para abordar o assunto.

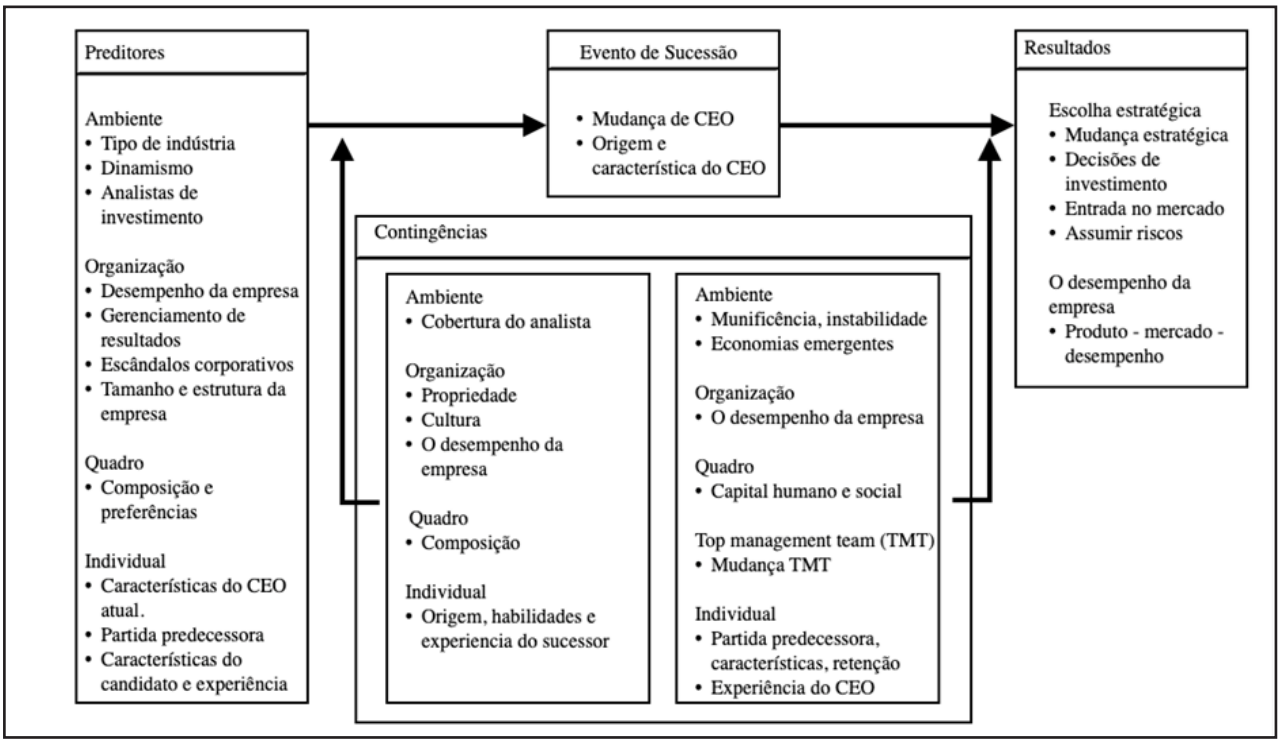
Assim, o *sensemaking* do CEO — compreendido como o processo pelo qual os indivíduos constroem significado diante de situações ambíguas (Weick, 1995) — exerce papel central na definição da sucessão. CEOs com alta generatividade e baixa necessidade de controle tendem a adotar uma narrativa de continuidade e confiança, promovendo sucessões mais transparentes, planejadas e com menor resistência organizacional. Por outro lado, CEOs com baixa generatividade e alto controle criam barreiras interpretativas e simbólicas que dificultam a institucionalização de práticas sucessórias efetivas. O modelo, assim, reforça a importância de compreender os processos sucessórios a partir da interação entre fatores objetivos e os significados subjetivos atribuídos pela liderança.

O modelo de Joshi, Hambrick e Kang (2021), portanto, evidencia que as atitudes subjetivas do CEO — expressas por meio de seu grau de generatividade e necessidade de controle — influenciam diretamente a condução e os resultados dos processos sucessórios. O sensemaking do CEO funciona, assim, como um filtro interpretativo que condiciona a forma como a sucessão é percebida, planejada e implementada. Contudo, compreender a sucessão apenas a partir das disposições pessoais do líder

CC BY NC SA

seria uma leitura incompleta. O fenômeno sucessório é, na verdade, moldado pela interação entre fatores individuais, organizacionais e contextuais, que operam de maneira interdependente e dinâmica.

Figura 2 – Sucessão de CEO: Uma estrutura integrativa



Fonte: Berns & Klarner, 2017

A Figura 2, inspirada em Berns e Klarner (2017), amplia essa perspectiva ao apresentar um modelo integrativo dos fatores que influenciam a sucessão de CEOs, articulando preditores, contingências e resultados. Nela, o evento sucessório é entendido como resultado de um conjunto complexo e multivariado de influências. No bloco dos preditores, incluem-se variáveis do ambiente (como tipo de indústria, dinamismo setorial e pressão de analistas), da organização (como desempenho, cultura, estrutura e escândalos corporativos), do grupo dirigente (composição e preferências do conselho) e características individuais dos CEOs (como experiências prévias e perfil do sucessor).

Esses fatores, por sua vez, operam em interação com contingências organizacionais, como o nível de propriedade, a composição do time executivo

(TMT), o capital humano e social disponível, e aspectos culturais. Essas contingências funcionam como filtros interpretativos ou amplificadores da forma como o processo sucessório se desdobra. Os resultados dessa equação não se limitam à mera troca de liderança, mas incluem mudanças estratégicas, decisões de investimento, entrada em novos mercados, disposição ao risco e, em última instância, o desempenho da organização em termos de produto, mercado e resultado.

Ao transpor essa discussão para o contexto das cooperativas de crédito, observa-se que o processo sucessório é igualmente influenciado por um conjunto articulado de fatores individuais, organizacionais e ambientais. Além das variáveis identificadas na Figura 2 — como cultura, desempenho, estrutura, perfil dos conselhos e características do CEO —, o setor apresenta especificidades institucionais que configuram oportunidades e restrições adicionais. Entre elas, destacam-se as exigências crescentes de profissionalização e governança, impulsionadas por normativas do Banco Central e pela ampliação do porte e da complexidade das cooperativas. No entanto, a efetividade da sucessão depende da interação entre esses marcos regulatórios e os significados subjetivos atribuídos pelos atores-chave, especialmente os CEOs. Essa perspectiva integradora permite compreender por que o sucesso da transição de lideranças nas cooperativas de crédito depende tanto da estrutura institucional quanto da construção simbólica e política que orienta as decisões estratégicas.

A seção a seguir aprofunda a análise das especificidades do campo cooperativista, abordando os desafios simbólicos, políticos e estruturais da sucessão em cooperativas de crédito.

2. 3 Sucessão em 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 e 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 2014 e 2024 (BACEN, 2024) — 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.

Em síntese, a literatura sobre sucessão organizacional evidencia que esse processo não pode ser compreendido apenas como uma substituição técnica de lideranças, mas como um fenômeno intersubjetivo, institucionalmente mediado e estrategicamente relevante. Essa estrutura conceitual orienta a análise empírica desenvolvida a seguir, com base em entrevistas realizadas com lideranças de cooperativas singulares filiadas a um sistema regional do Sicoob.

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e de natureza exploratória, ancorada na perspectiva interpretativista, com o objetivo de compreender como o sensemaking dos CEOs influencia os processos sucessórios em cooperativas de crédito. A opção por uma abordagem qualitativa justifica-se pelo interesse em acessar os significados subjetivos, interpretações e experiências vividas pelos agentes organizacionais diretamente envolvidos na sucessão.

A unidade de análise da pesquisa compreende cooperativas singulares filiadas a um sistema regional do Sicoob — um dos principais sistemas de cooperativas financeiras do Brasil, caracterizado por diversidade institucional e capilaridade regional.

3.1 Amostra e participantes

A amostra é intencional e composta por 22 entrevistados, sendo 11 CEOs (em exercício ou recentemente substituídos) e 11 gestores da área de recursos humanos, todos com atuação direta nos processos de sucessão em suas respectivas cooperativas. A seleção dos participantes considerou a diversidade de perfis, níveis de maturidade institucional e experiências distintas com o tema da sucessão.

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: Organização dos autores

3.2 Coleta de dados

As entrevistas foram semiestruturadas, conduzidas com base em dois roteiros distintos — um direcionado aos CEOs e outro aos gestores de RH — com perguntas abertas organizadas em três blocos temáticos:

(a) Percepções sobre o tema sucessório;
(b) Práticas adotadas ou planejadas na organização;
(c) Fatores facilitadores ou impeditivos à institucionalização da sucessão.

Exemplos de perguntas aplicadas incluem:
“Como o tema sucessão é tratado atualmente na sua cooperativa?”,
“Existe um plano de sucessão formalizado?”,
“Quais os principais desafios para desenvolver novos líderes na organização?”

3.3 Procedimentos de análise

As entrevistas foram gravadas, transcritas com autorização dos participantes e submetidas à análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2011). A análise seguiu uma estratégia dedutivo-indutiva: inicialmente, procedeu-se à codificação aberta, identificando

temas recorrentes, metáforas, tensões e padrões de sentido atribuídos pelos entrevistados.

A partir dessa codificação inicial, as informações foram organizadas de forma axial, e quatro dimensões analíticas emergiram ao longo do processo: (1) o contexto organizacional, (2) o sensemaking do CEO, (3) o papel da área de recursos humanos e (4) as práticas de sucessão implantadas ou em desenvolvimento.

A identificação dessas categorias resultou de uma análise iterativa, articulando os achados empíricos com os marcos teóricos do estudo, respeitando a natureza processual e contextual da sucessão em organizações cooperativas.

Essa abordagem permitiu acessar não apenas os instrumentos formais de gestão da sucessão, mas também os sentidos atribuídos ao processo por parte dos principais atores envolvidos, revelando suas implicações simbólicas, culturais e políticas. O método adotado possibilita, assim, uma leitura situada e profunda dos fatores que influenciam a construção da sucessão nas cooperativas estudadas.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A análise das entrevistas com CEOs e gestores de recursos humanos das cooperativas estudadas revelou quatro grandes dimensões que, de forma interdependente, moldam a maneira como as práticas de sucessão são concebidas, interpretadas e operacionalizadas no campo cooperativo. Essas dimensões — contexto organizacional, sensemaking do CEO, papel da área de RH e práticas implantadas — emergiram ao longo do processo analítico e não foram definidas a priori, embora apresentem coerência com os referenciais teóricos que orientaram a pesquisa. A seguir, descrevemos cada uma delas, articulando os principais achados empíricos, exemplos representativos e sua relação com a realidade institucional das cooperativas de crédito.

4.1 O contexto organizacional como condicionante estrutural e simbólico

O pano de fundo sobre o qual se desenrola o processo sucessório nas cooperativas de crédito é marcado por elementos institucionais que transcendem o planejamento

formal e interferem diretamente nas possibilidades de institucionalização da sucessão. Entre os fatores mais recorrentes identificados nas entrevistas, destacam-se a instabilidade política nos conselhos de administração, o predomínio de uma cultura de personalismo, a fragilidade das estruturas de governança, a ausência de mecanismos consolidados de desenvolvimento organizacional, e mesmo fatores como o desafio intergeracional — a convivência de diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho.

Tais condições criam um ambiente de baixa previsibilidade e dificultam a consolidação de uma visão estratégica de longo prazo. O processo sucessório, nesse cenário, tende a ser conduzido de maneira reativa, frequentemente disparado por eventos contingenciais, como aposentadorias inesperadas ou mudanças políticas no conselho. Uma gestora de RH ilustra esse cenário ao afirmar: "A gente até tenta falar de sucessão, mas muda o presidente do conselho e muda tudo de novo. É difícil construir algo estável assim" (GP-3). A influência política dos conselhos, muitas vezes permeada por interesses pessoais ou regionais, contribui para a descontinuidade das iniciativas e para a predominância de decisões pautadas por conveniências imediatas.

Essa realidade foi particularmente evidente em cooperativas como COOP-4 e COOP-9, nas quais as entrevistas revelaram tensão entre os níveis executivos e os conselhos, minando tentativas anteriores de implementação de programas sucessórios mais robustos.

4.2 O *sensemaking* do CEO e os sentidos atribuídos à sucessão

O modo como os CEOs interpretam o processo sucessório mostrou-se uma variável central para compreender os avanços (ou bloqueios) relacionados ao tema. As entrevistas revelaram uma ampla variação na forma como os líderes percebem a sucessão: enquanto alguns a reconhecem como parte essencial da estratégia organizacional e da perenidade institucional, outros a tratam como um assunto sensível, muitas vezes evitado ou postergado.

Essa ambivalência está diretamente relacionada à trajetória pessoal do CEO, à cultura predominante na organização e ao grau de identificação simbólica com o

cargo. Em muitos casos, foi possível observar discursos que revelam apego ao poder, dificuldade de imaginar a continuidade sem sua presença e receio de perder relevância organizacional, e comprometer sua legitimidade simbólica frente à comunidade cooperada (Suchman, 1995). Como afirmou um dos entrevistados: "Não é o momento de pensar nisso. Ainda tenho muito a contribuir" (EXE-5). Tais falas evidenciam não apenas a ausência de planejamento, mas a existência de barreiras psicológicas e simbólicas que travam o debate sobre sucessão.

Por outro lado, algumas cooperativas apresentaram lideranças com maior desprendimento e visão estratégica. Nessas organizações, como observado em COOP-6 e COOP-11, os CEOs não apenas reconhecem a importância do tema, mas também se colocam como patrocinadores do desenvolvimento de novos líderes, compreendendo a sucessão como parte de sua responsabilidade institucional e de sua contribuição à continuidade do legado cooperativo.

4.3 O papel da área de recursos humanos na mediação entre intenção e prática

A atuação da área de recursos humanos revelou-se heterogênea entre as cooperativas analisadas. Em muitas delas, o RH permanece em uma posição operacional, restrita a atividades administrativas e distante dos fóruns estratégicos da organização. Essa limitação de escopo se reflete diretamente na baixa participação da área nos debates sobre sucessão, na ausência de políticas estruturadas de desenvolvimento de lideranças e na dificuldade em articular trilhas de carreira consistentes.

Conforme relatado por uma das entrevistadas: "RH aqui é mais folha de pagamento mesmo. Não temos protagonismo para falar de sucessão" (GP-7). Essa percepção não apenas explicita os limites da atuação da área, mas também revela uma cultura organizacional que ainda não reconhece o potencial estratégico do RH na mediação entre discurso e prática.

No entanto, também emergiram casos nos quais o RH assume papel de maior protagonismo, articulando iniciativas de formação, propondo planos de desenvolvimento e fomentando a cultura de sucessão interna. Nas cooperativas

COOP-2 e COOP-8, por exemplo, identificou-se a existência de academias de liderança, programas de mentoria e ações sistemáticas de mapeamento de talentos, ainda que com escopo e impacto variados. Esses casos ilustram o potencial da área de RH como agente catalisador da institucionalização do processo sucessório, desde que inserida em uma lógica de gestão mais integrada e menos fragmentada.

4.4 Práticas de sucessão: entre a improvisação e a institucionalização

Por fim, o levantamento empírico revelou que as práticas de sucessão implantadas nas cooperativas são, em sua maioria, incipientes, informais e pouco articuladas a uma estratégia de longo prazo. Predomina a lógica da substituição pontual, geralmente motivada por saídas imprevistas ou por imposição regulatória, sem que haja um plano estruturado de formação de lideranças ou critérios transparentes de escolha.

Apesar disso, a valorização da sucessão interna foi um traço comum entre os entrevistados. CEOs e gestores de RH demonstram preferência por líderes oriundos da própria cooperativa, que conheçam a cultura organizacional, tenham legitimidade junto aos times e compartilhem os valores do cooperativismo. A sucessão externa, por sua vez, é frequentemente associada à ruptura, insegurança e risco de descaracterização institucional. Como sintetizou um dos líderes: “A gente sempre tenta puxar alguém da casa, alguém que conhece a história da cooperativa” (EXE-1).

Há, contudo, exceções relevantes. A COOP-6, por exemplo, destacou-se pela existência de um plano formal de sucessão, elaborado em parceria com o conselho e com envolvimento direto do RH. Nessa organização, identificou-se clareza sobre os critérios de escolha, mapeamento prévio de potenciais sucessores e ações sistemáticas de preparação, o que contrasta com o padrão dominante de improvisação e informalidade observado na maioria das cooperativas. A Tabela 2 - sintetiza tais achados.

Tabela 2 – Categorias analíticas, fatores constitutivos e exemplos de achados no campo

Categoria Analítica	Fatores Constitutivos	Exemplos de Achados Empíricos e Cooperativas
Contexto organizacional	Governança; Cultura; Papel do conselho de administração; estabilidade ou instabilidade política	Menção frequente à troca de liderança no conselho que impede continuidade de programas de sucessão (ex: COOP4, COOP9). "A gente... muda o presidente do conselho e muda tudo de novo" (GP3).
Sensemaking do CEO	Visão estratégica sobre sucessão; Apego ou desapego ao poder; Identificação simbólica com o cargo	Em COOP-5, o CEO afirmou: "Ainda tenho muito a contribuir" (EXE5) indicando resistência ao planejamento sucessório; em COOP-11, o CEO assumiu liderar a trilha de sucessão interna, demonstrando maior desprendimento.
Papel da área de Recursos Humanos (RH)	Maturidade técnica da área; Protagonismo estratégico; Mediação entre discurso e prática	Em COOP7, o gestor de RH relatou: "RH aqui é mais folha de pagamento mesmo" (GP7) evidenciando atuação operacional limitada; já em COOP2/COOP8 foram identificados programas de mentoria e academias de liderança, mostrando maior maturidade.
Práticas implantadas	Grau de formalização; Sucessão interna x externa; Planejamento de carreira; Critérios transparentes de escolha	Em COOP1, preferência pela sucessão interna: "a gente sempre tenta puxar alguém da casa, alguém que conhece a história da cooperativa" (EXE1); em COOP6 foi identificado um plano formal de sucessão com mapeamento de talentos e critérios claros.

Fonte: Organização dos autores

4.5 Os estágios de maturidade sucessória

A análise das cooperativas pertencentes ao sistema regional do Sicoob, também revelou diferentes estágios de maturidade, atrelados às dimensões do contexto organizacional, sensemaking do CEO, papel da área de RH e práticas implantadas, conforme demonstrada a seguir:

- Estágio 1 - Negação/Evitação: Cooperativas que possuem políticas por exigência regulatória, mas evitam discutir a sucessão, com pouca abertura para abordar o tema, ambiente de insegurança, medo e resistências. Cerca de 55% das cooperativas pesquisadas encontravam-se neste estágio (COOP-3, COOP-4, COOP-5, COOP-7, COOP-9 e COOP-10).

- Estágio 2 - Formalização Inicial: Cooperativas que possuem políticas de sucessão com práticas em fase inicial de desenvolvimento, de forma não sistemática. Aproximadamente 36% das cooperativas estudadas estavam nesta categoria (COOP-1, COOP-2, COOP-8 e COOP-11).
- Estágio 3 - Integração Estratégica: Apenas uma das cooperativas estudadas (9%) demonstrou ter um processo maduro e integrado de sucessão, com programas estruturados de gestão de talentos e planos claros de desenvolvimento de lideranças (COOP-6).

5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os achados empíricos deste estudo contribuem para aprofundar o entendimento sobre os processos sucessórios em cooperativas de crédito ao estabelecer pontes entre as evidências observadas e os modelos teóricos de Joshi, Hambrick e Kang (2021) e de Berns e Klarner (2017). Ambos os modelos, embora desenvolvidos a partir de contextos distintos, fornecem arcabouços robustos para analisar como fatores subjetivos, institucionais e contextuais moldam a dinâmica da sucessão de CEOs. No caso das cooperativas analisadas, os resultados apontam para uma interação complexa entre o contexto organizacional, o sensemaking dos CEOs, o papel da área de recursos humanos e as práticas sucessórias efetivamente implementadas.

A influência do sensemaking dos CEOs — ou seja, dos significados que atribuem à sucessão, à liderança e ao futuro da organização — mostrou-se decisiva para determinar o grau de comprometimento com o preparo de sucessores. Essa constatação ressoa fortemente com o modelo de Joshi, Hambrick e Kang (2021), que propõe quatro arquétipos de generatividade de CEOs com base em dois eixos: necessidade de controle e comprometimento com a formação de lideranças futuras. O presente estudo identificou comportamentos compatíveis com esses arquétipos. Em algumas cooperativas, líderes com perfil antigerativo ou hipogerativo demonstram resistência à sucessão, desvalorizam a importância do preparo prévio e mantêm o

CC BY NC SA

foco na manutenção do status quo. Em contraste, outras cooperativas evidenciam lideranças com traços generativos ou hipergenerativos, que compreendem a sucessão como instrumento estratégico de continuidade e transformação organizacional. Adicionalmente, o desafio intergeracional emerge como uma tensão latente, especialmente quando sucessores pertencem a gerações com visões distintas sobre governança, inovação e engajamento comunitário (Zacher et al., 2015).

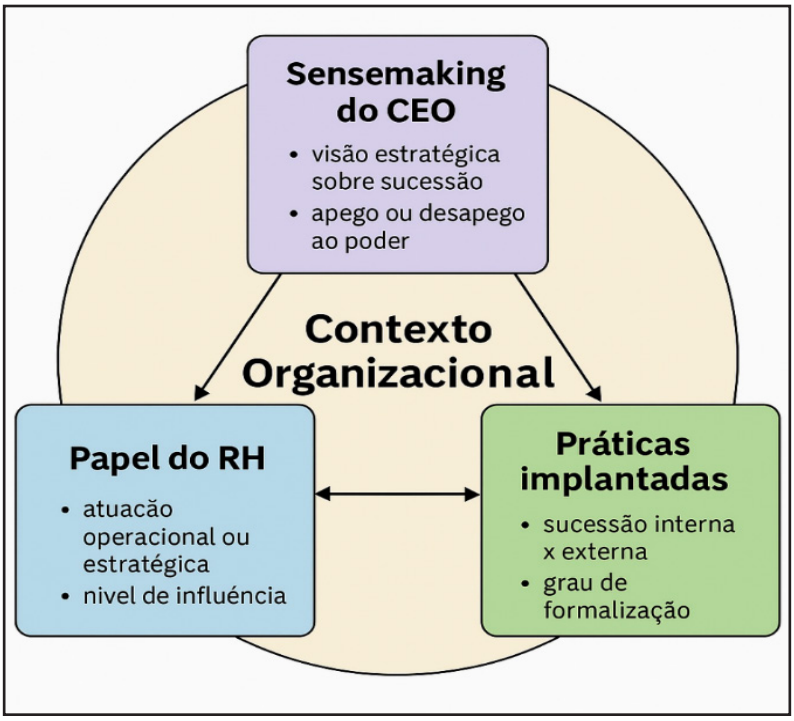
Além da dimensão individual, os resultados também refletem a relevância das estruturas organizacionais e do ambiente institucional — elementos centrais no modelo de Berns e Klarner (2017). Esse modelo multivariado considera a sucessão como parte de uma trajetória estratégica, fortemente influenciada por fatores de ordem ambiental (como pressões regulatórias), organizacional (como cultura e desempenho) e política (como a atuação dos conselhos). Nas cooperativas analisadas, essas dimensões se expressaram de modo claro. Por exemplo, a Resolução CMN nº 4.878/2020, ao exigir planos de sucessão, exerce pressão institucional para a formalização do tema, embora sua aplicação concreta varie conforme o grau de maturidade interna e a atuação dos conselhos de administração — ora como agentes patrocinadores da sucessão, ora como bloqueadores por meio de dinâmicas de poder e interesses locais.

A partir da análise das entrevistas, emergiram quatro categorias analíticas interconectadas: (1) o contexto organizacional, marcado por diferentes níveis de maturidade institucional, influências políticas e tensões entre tradição e profissionalização; (2) o sensemaking do CEO, com destaque para percepções simbólicas da sucessão como risco ou legado; (3) o papel do RH, que oscila entre a condição de ator periférico e a de parceiro estratégico; e (4) as práticas sucessórias implementadas, que vão desde ações reativas até planos estruturados e integrados a trilhas de desenvolvimento.

A interdependência entre essas categorias reforça a ideia de que o processo sucessório é moldado não apenas por fatores objetivos, mas por construções interpretativas que legitimam ou bloqueiam sua institucionalização. CEOs que compreendem a sucessão como parte integrante de seu papel enquanto líderes tendem

a impulsionar práticas de formação de lideranças e fomentar a atuação estratégica do RH. Já lideranças centradas na permanência individual ou desconectadas do desafio sucessório contribuem para práticas reativas e desarticuladas. O RH, por sua vez, pode funcionar como um amplificador dessas interpretações, ou como um ator neutro, sem força institucional para influenciar decisões estratégicas.

Figura 3 – Sensemaking do CEO na gestão de práticas sucessórias



Fonte: autores

Por fim, o modelo analítico proposto (Figura 3) sintetiza essas interações ao demonstrar como os quatro núcleos analíticos se conectam na dinâmica da sucessão de CEOs em cooperativas de crédito. O modelo propõe uma lente integradora, alinhada às especificidades do campo cooperativo, que reconhece a sucessão como fenômeno simultaneamente técnico, simbólico e político. Assim, os resultados desta pesquisa não apenas dialogam com os modelos existentes, como os adaptam e expandem para um campo institucional singular, oferecendo contribuições teóricas e práticas relevantes para o avanço da governança e da gestão de pessoas em organizações cooperativistas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender como o sensemaking dos CEOs influencia a gestão de práticas sucessórias em cooperativas de crédito, considerando as interações entre elementos objetivos e subjetivos que compõem a realidade institucional dessas organizações. Os achados evidenciam que o tema sucessório, embora normativamente previsto e reconhecido em discursos institucionais, ainda é tratado de maneira reativa na maioria das cooperativas analisadas, revelando um descompasso entre as exigências regulatórias e a internalização estratégica do tema no cotidiano organizacional.

A análise empírica permitiu identificar que a forma como os CEOs atribuem sentido à sucessão exerce influência decisiva sobre sua institucionalização. Em cooperativas onde o processo é reconhecido como componente estratégico do legado da liderança, observa-se maior alinhamento entre discurso, prática e cultura organizacional. Nesses contextos, os líderes demonstram preocupação com a continuidade institucional, apoiam a formação de sucessores e favorecem o fortalecimento da cultura organizacional por meio da valorização de trajetórias internas. Por outro lado, onde a sucessão é percebida como ameaça simbólica, risco político ou tabu organizacional, prevalecem posturas de silenciamento, apego ao cargo e adiamento da pauta, o que contribui para a reprodução de práticas pouco estruturadas e vulneráveis à interferência de interesses pessoais.

Além do papel do CEO, o estudo revelou que a área de recursos humanos, quando bem posicionada e estrategicamente orientada, pode desempenhar função-chave na mediação entre a liderança e a governança, traduzindo discursos em programas de desenvolvimento, planos de sucessão e instrumentos de apoio à continuidade. No entanto, essa atuação ainda é restrita à minoria das cooperativas analisadas, indicando uma lacuna crítica entre a função normativa e o papel efetivamente desempenhado pelo RH na maioria das organizações estudadas.

O modelo analítico resultante da pesquisa articula quatro dimensões centrais — contexto organizacional, sensemaking da liderança, atuação da área de RH e práticas sucessórias — para oferecer uma lente compreensiva e situada sobre o fenômeno da

sucessão em cooperativas de crédito. Ao dialogar com modelos teóricos consolidados, como os de Joshi, Hambrick e Kang (2021) e de Berns e Klarner (2017), a pesquisa contribui para a ampliação do escopo analítico ao demonstrar que, no campo cooperativo, os fatores simbólicos e relacionais não são periféricos, mas estruturantes das dinâmicas sucessórias. Essa abordagem permite compreender a sucessão não como evento pontual ou mecanismo técnico, mas como processo sistêmico, atravessado por valores, crenças e estruturas políticas que moldam a ação dos sujeitos.

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para que cooperativas de crédito reflitam criticamente sobre suas práticas atuais e redesenhem seus sistemas de governança à luz da continuidade institucional. O modelo proposto pode servir como ferramenta diagnóstica e de planejamento, permitindo a identificação de barreiras à institucionalização da sucessão e o desenho de estratégias mais consistentes, capazes de preservar a identidade organizacional e assegurar sua adaptação frente aos desafios do ambiente.

Do ponto de vista normativo, destaca-se que os avanços regulatórios recentes, especialmente com a promulgação da Resolução CMN nº 5.131/2024, impõem novas exigências à governança cooperativa ao limitar a permanência dos membros do conselho de administração a um máximo de 12 anos consecutivos. Essa mudança amplia a urgência da institucionalização de processos sucessórios, uma vez que reforça a necessidade de renovação planejada e de desenvolvimento de lideranças internas capazes de sustentar a continuidade estratégica. Nesse sentido, a sucessão deixa de ser apenas uma prática recomendada e passa a configurar um imperativo de conformidade e sustentabilidade organizacional.

Como toda pesquisa qualitativa, este estudo apresenta limitações quanto à sua generalização para outros contextos organizacionais, especialmente fora do campo cooperativo ou em sistemas de governança com lógicas distintas. Para pesquisas futuras, recomenda-se aprofundar a análise comparativa entre diferentes sistemas cooperativos (Sicoob, Sicredi, Cresol, Unicred), bem como investigar a sucessão a partir de outras

perspectivas institucionais, como a dos conselhos de administração, das lideranças intermediárias ou dos próprios sucessores. Abordagens longitudinais também seriam valiosas para acompanhar os efeitos da sucessão sobre a cultura organizacional e o desempenho no médio e longo prazo, permitindo compreender não apenas como a sucessão é planejada, mas como ela é vivida e assimilada pelas organizações.

Assim, ao iluminar os sentidos atribuídos à sucessão e suas implicações práticas, este trabalho busca contribuir para o fortalecimento da governança cooperativa, promovendo uma visão mais estratégica, legítima e sustentável da transição de lideranças no setor.

REFERÊNCIAS

BACEN. Banco Central do Brasil. **Balanço contábil: bancos e cooperativas de crédito**. Documento 4016 – dez. 2024. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/balancetesbalancospatrimoniais. Acesso em: 25 de abr. 2025.

BACEN. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança cooperativa: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito.** Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov_coop/DiretrizesVersaoCompleta.pdf. Acesso em: 25 de abr. 2025.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Resolução CMN nº 4.878, de 23 de dezembro de 2020**. Dispõe sobre a política de sucessão de administradores das instituições financeiras. Disponível em: https://www.bcb.gov.br. Acesso em: 25 de abr. 2025.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Resolução CMN nº 5.131, de 25 de abril de 2024**. Altera a Resolução CMN nº 5.051, de 25 de novembro de 2022, que dispõe sobre a organização e o funcionamento das cooperativas de crédito. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolução%20CMN&numero=5131. Acesso em: 14 de mar. 2025.

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

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.

BRASIL. **Lei Complementar nº 196, de 24 de agosto de 2022**. Altera a Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp196.htm. Acesso em: 25 de abr. 2025.

CUI, H. CEO succession and firm performance: A review and future research agenda. **Journal of Management and Organization**, v. 26, n. 6, p. 823-839, 2020. DOI: 10.1017/jmo.2020.34.

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**, Boston, 2004.

GEPHART, R. P. Succession as a sociopolitical process. **Academy of Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 91-121, 1978.

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.

HUY, Q. N. In praise of middle managers. **Harvard Business Review**, Boston, v. 79, n. 8, p. 72-79, 2001.

JOSHI, P. D.; HAMBRICK, D. C.; KANG, C. CEO generativity: A link between leader and firm development. **Academy of Management Journal**, v. 64, n. 2, p. 437-460, 2021. DOI: 10.5465/amj.2018.0246.

LAWRENCE, J. A. Values-based decision making in cooperative enterprises. **Cooperative Business Journal,** 2018.

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57-125, 2014.

SOARES, L. A.; VENTURA, M. M. Governança corporativa em cooperativas de crédito. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 475-492, 2008.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

VANCIL, R. F. **Passing the baton: Managing the process of CEO succession**. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

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

ZACHER, H.; ROSING, K.; HENNING, T.; FRESE, M. Age and leadership: The moderating role of legacy beliefs. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 186-199, 2015. DOI: 10.1016/j.leaqua.2015.01.001.

Contribuição de Autoria

1 – Eduardo Aparecido Ferreira

Mestre em Administração
https://orcid.org/0009-0003-6056-6452 - eduardo.aparecido@crediceripa.com.br
Contribuição: Conceituação, Escrita – primeira redação, Investigação, Curadoria de dados, Análise formal, Visualização, Obtenção de financiamento, Metodologia, Administração do projeto, Software

2 – Bruno Henrique Rocha Fernandes

Doutor em Administração
https://orcid.org/0000-0003-4437-5720 - bhrfernandes@gmail.com
Contribuição: Conceituação, Escrita – revisão e edição, Investigação, Curadoria de dados, Análise formal, Visualização, Metodologia, Supervisão, Validação, Administração do projeto

Conflito de Interesses

Os autores declararam não haver conflito de interesses.

Direitos autorais

Os autores dos artigos publicados pela RGC mantêm os direitos autorais de seus trabalhos.

Verificação de Plágio

A RGC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, utilizando ferramentas específicas, como por exemplo: Turnitin.

Editores de seção

Ricardo Alberti.

Editora Chefe

Marcia Helena dos Santos Bento.

Como citar este artigo

FERREIRA, E. A.; FERNANDES, B. H. R. Sucessão em cooperativas de crédito: governança, sensemaking e práticas organizacionais. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa Maria, v. 13, n. 25, e95006, 2026. DOI: 10.5902/2359043295006. Disponível em: https://doi.org/10.5902/2359043295006.