

ÁREA TEMÁTICA: COOPERATIVISMO

**GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS: O PAPEL DA MATURIDADE NA
SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL**

RESUMO:

Este estudo aborda a maturidade da governança em cooperativas, tema relevante diante do desafio de equilibrar eficiência operacional, sustentabilidade e responsabilidade social em organizações que conciliam princípios democráticos de participação com práticas de gestão competitivas. O objetivo foi analisar como a maturidade da governança pode contribuir para fortalecer transparência, eficiência e sustentabilidade organizacional, identificando benefícios e desafios associados à adoção de boas práticas nesse tipo de instituição. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica de estudos nacionais e internacionais publicados entre 2009 e 2024 e na análise documental de dados da Organização das Cooperativas Brasileiras referentes ao período de 2019 a 2024. Os resultados demonstraram que, embora tenha ocorrido redução no número de cooperativas no período, verificou-se crescimento expressivo de cooperados, empregados e receitas, com destaque para a expansão do ramo de crédito. Também se observaram avanços na participação feminina entre cooperados e dirigentes mais jovens, embora persistam barreiras de gênero e representatividade nos cargos de liderança. A análise confirmou que a maturidade da governança impacta positivamente dimensões como desempenho econômico, engajamento dos membros, transparência e integração de práticas de sustentabilidade, embora os efeitos variem conforme o contexto organizacional. Conclui-se que a governança em cooperativas deve ser compreendida como um processo dinâmico e multidimensional, cuja consolidação depende da diversidade, da formação de novas lideranças e do uso de frameworks de avaliação. O estudo contribui ao integrar evidências bibliográficas e dados empíricos, oferecendo subsídios acadêmicos e práticos para o fortalecimento da governança cooperativista.

Palavras-chave: Governança em cooperativas; Maturidade da governança; Sustentabilidade organizacional; Desempenho organizacional.

ABSTRACT:

This study addresses the maturity of governance in cooperatives, a relevant theme given the challenge of balancing operational efficiency, sustainability, and social responsibility in organizations that reconcile democratic principles of participation with competitive management practices. The aim was to analyze how governance maturity can strengthen transparency, efficiency, and organizational sustainability, while identifying benefits and challenges associated with adopting good practices in this type of institution. The research followed a qualitative, exploratory, and descriptive approach, based on a literature review of studies published between 2009 and 2024 and on documentary analysis of data from the Organization of Brazilian Cooperatives covering the period from 2019 to 2024. The results showed that, although the number of cooperatives declined in the period, there was significant growth in members, employees, and revenues, with particular emphasis on the expansion of the credit sector. Advances were also observed in female participation

and the inclusion of younger leaders, although gender and representation barriers in leadership positions persist. The analysis confirmed that governance maturity positively influences dimensions such as economic performance, member engagement, transparency, and the integration of sustainability practices, although the effects vary depending on the organizational context. It is concluded that governance in cooperatives should be understood as a dynamic and multidimensional process, whose consolidation depends on diversity, the development of new leadership, and the use of evaluation frameworks. The study contributes by integrating bibliographic evidence and empirical data, offering academic and practical insights to strengthen cooperative governance.

Keywords: Governance in cooperatives; Governance maturity; Organizational sustainability; Organizational performance.

1. Introdução

A governança cooperativa, quando estruturada em práticas de transparência, *accountability* e participação efetiva dos membros, tende a fortalecer a sustentabilidade econômica e social, além de ampliar a legitimidade institucional e o engajamento dos cooperados (Lee et al., 2024). Nesse sentido, deve manter alinhamento aos objetivos da cooperativa, protegendo os interesses dos membros e assegurando o controle democrático, ao mesmo tempo em que se orienta por valores capazes de se refletir nas práticas de gestão (Novković et al., 2023). Evidências empíricas corroboram essa perspectiva: pesquisas sobre cooperativas de crédito na Etiópia indicam que a eficácia da governança está associada a fatores como clareza nas funções do conselho, transparência na divulgação de informações, capacitação dos dirigentes e engajamento dos membros, elementos que contribuem para o fortalecimento institucional e para a sustentabilidade do setor (Wahyuningtyas et al., 2022).

O problema que se coloca consiste em compreender o papel da maturidade da governança no desempenho e na sustentabilidade das cooperativas, especialmente em um contexto em que essas organizações vêm ampliando sua relevância econômica e social. Nesse cenário, o objetivo geral do estudo é analisar, à luz da literatura científica, como a maturidade da governança em cooperativas pode contribuir para o fortalecimento da transparência, da eficiência e da sustentabilidade organizacional. De forma específica, a investigação busca: (i) identificar benefícios e desafios associados à adoção de boas práticas de governança; e (ii) discutir as implicações da maturidade da governança para o desempenho e a sustentabilidade das cooperativas.

Os limites da análise concentram-se em uma abordagem qualitativa, sustentada na revisão de literatura científica recente e na utilização de dados secundários disponibilizados pela Organização das Cooperativas Brasileiras referentes ao período de 2019 a 2024, sem contemplar pesquisa de campo ou estudos de caso específicos.

A estrutura do artigo organiza-se da seguinte forma: além desta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, na qual são discutidos conceitos e evidências nacionais e internacionais sobre governança em cooperativas; em

seguida, descreve-se a metodologia adotada; posteriormente, são analisados e discutidos os resultados; e, por fim, expõem-se as conclusões e contribuições da investigação.

2. Fundamentação Teórica

A maturidade da governança em cooperativas constitui um campo de análise cada vez mais relevante, à medida que tais organizações precisam conciliar princípios democráticos de participação com práticas de gestão orientadas para a eficiência e a sustentabilidade. Nesse cenário, torna-se fundamental avaliar em que estágio se encontram os processos de governança, de modo a identificar lacunas, propor melhorias e alinhar estratégias de longo prazo. O IBGC (2015) destaca que a eficiência das cooperativas se concretiza pelas práticas de Governança Corporativa, requerendo dos profissionais que se disponibilizam a desempenhar cargos executivos e de conselho formação adequada, disponibilidade de tempo, competência e ceticismo.

Vieira et al. (2022) afirma que a governança corporativa é um tema em ascensão que promove a transparência na gestão e justifica o uso de recursos para a sociedade. A sua adoção, impulsionada por normas institucionais e pela busca por vantagens como a captação de recursos e a redução de custos. No entanto, a área enfrenta críticas devido à divergência de conceitos, o que resulta em resultados empíricos mistos e dificulta a construção de um conhecimento mais estruturado.

Para o estudo da governança corporativa em cooperativas, é fundamental compreender que a adoção de sistemas eficientes é uma prioridade para mitigar conflitos e alinhar os interesses dos membros. Mecanismos de governança internos, como a alta participação dos cooperados na gestão, a qualificação do conselho fiscal e a existência de laços sociais fortes, são fatores-chave que contribuem para a resiliência dessas organizações (Américo, 2022)

Nesse contexto, a avaliação dos níveis de maturidade em governança emerge como estratégia essencial para compreender o estágio de desenvolvimento das cooperativas e orientar seu aperfeiçoamento. Ferramentas e frameworks, como o COBIT 5, têm permitido mensurar o grau de formalização, previsibilidade e integração de processos, oferecendo subsídios para fortalecer a governança e apoiar a tomada de decisão.

A literatura evidencia que a maturidade em governança, medida por frameworks como o COBIT 5, constitui um instrumento essencial para alinhar a tecnologia da informação (TI) aos objetivos estratégicos das organizações. Pesquisas recentes demonstram que a aplicação do COBIT 5 em diferentes contextos possibilita avaliar, padronizar e aprimorar a governança de TI em escala nacional, promovendo maior eficiência, transparência e inovação (Kraugusteeliana et al., 2024; Amali et al., 2020; Houssaïni; Youssfi; Boutahar, 2016; Magdalena; Solihah, 2020).

A aplicação da estrutura COBIT 5 no domínio *Deliver, Service and Support* (DSS) permite avaliar de forma consistente a governança de tecnologia da informação, identificando lacunas entre os processos em execução e os níveis de capacidade esperados. Os resultados obtidos situam-se, em média, entre 2,2 (processo

gerenciado) e 2,6 (processo estabelecido), o que evidencia a necessidade de aprimoramento contínuo para alinhar a governança de TI aos objetivos institucionais (Safwandi; Muthmainnah; Jannah, 2022). Complementarmente, estudos mais recentes destacam que a integração de modelos de maturidade, como o COBIT, com indicadores de sustentabilidade oriundos do GRI e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, amplia o potencial das práticas de governança ao possibilitar que organizações, especialmente de pequeno e médio porte, mensurem de maneira mais consistente seu desempenho econômico, social e ambiental (Machado; Carvalho, 2021).

Estudos internacionais oferecem evidências convergentes sobre esse debate. Ao analisar cooperativas em Yogyakarta, na Indonésia, Sunaryo et al. (2023) demonstraram que a efetividade da governança depende da aplicação consistente dos princípios de accountability, transparência, responsabilidade, equidade, independência e efetividade. A adoção desses pilares mostrou-se associada ao fortalecimento da confiança entre membros e à melhoria da performance institucional, indicando que a governança adequada contribui não apenas para a sustentabilidade econômica, mas também para o bem-estar dos associados.

Complementando essa perspectiva, pesquisa realizada em cooperativas de crédito na Tailândia evidenciou que a performance financeira e social está diretamente vinculada às práticas de governança adotadas. Fatores como tamanho e diversidade do conselho, qualificação dos dirigentes, participação dos membros em assembleias gerais e existência de planos estratégicos mostraram-se decisivos para explicar variações em indicadores como crescimento de associados, dividendos e retorno sobre ativos. Contudo, os resultados também revelaram que tais fatores não operam de forma linear: conselhos demasiadamente grandes podem elevar custos de agência e reduzir dividendos, ao passo que níveis mais altos de escolaridade dos gestores, embora favoreçam o desempenho financeiro, podem comprometer o engajamento social dos membros. Assim, a governança não deve ser entendida apenas como um mecanismo de controle, mas como uma variável estratégica que precisa ser calibrada para equilibrar eficiência econômica e objetivos sociais (Kumkit et al., 2022).

Na mesma direção, estudos sobre cooperativas femininas em Java Oriental confirmam que a implementação de *Good Cooperative Governance* — com destaque para transparência, accountability, responsabilidade e equidade — exerce impacto significativo e positivo sobre o desempenho organizacional. De acordo com Savitri, Kustian e Respati (2024), práticas de governança aliadas a uma gestão cooperativa estruturada promovem maior eficiência operacional, fortalecimento do engajamento dos membros e ampliação da sustentabilidade. Entre os mecanismos determinantes identificados, destacam-se o sistema de responsabilidade conjunta, a oferta de programas de capacitação e a gestão eficiente do capital, os quais reforçam a maturidade da governança e seu alinhamento ao desenvolvimento econômico regional.

De forma abrangente, a revisão sistemática de Jamaluddin et al. (2023) confirma que a relação entre governança e desempenho das cooperativas não é linear nem unívoca. Ao analisar 30 estudos publicados entre 2009 e 2021, os autores identificaram quatro grandes categorias de práticas de governança associadas ao desempenho: características do conselho, conformidade com princípios e políticas,

estratégias de gestão e liderança, e capital social e humano. Embora boas práticas estejam associadas a ganhos financeiros, sociais e ambientais, os resultados permanecem mistos e inconclusivos, variando de acordo com o contexto institucional e cultural.

No cenário brasileiro, o estudo de da Silva, Baggio e Santos (2022) propõe um modelo de desempenho baseado em princípios de confiabilidade e transparência, aplicados às cooperativas agropecuárias. O desempenho, segundo os autores, pode ser analisado a partir de três eixos principais: controle financeiro, rentabilidade e sustentabilidade.

Essa perspectiva converge com os achados de Sunaryo et al. (2023), que destacam a centralidade da transparência; com Kumkit et al. (2022), ao relacionar a composição e qualificação dos conselhos ao desempenho; e com Savitri et al. (2024), ao integrar práticas de sustentabilidade. Assim, observa-se que a maturidade da governança deve ser entendida como um processo dinâmico, contextual e multidimensional, em constante calibragem entre eficiência econômica, objetivos sociais e legitimidade organizacional.

3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, orientada pela análise de literatura científica e de dados secundários sobre governança em cooperativas. A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender, em profundidade, os fatores que influenciam a maturidade da governança e suas implicações para o desempenho e a sustentabilidade das organizações cooperativas.

A pesquisa foi estruturada em duas etapas complementares. Na primeira, realizou-se uma revisão bibliográfica em bases nacionais e internacionais, contemplando artigos publicados entre 2009 e 2024. O recorte temporal foi definido em função da crescente produção científica sobre governança cooperativa nesse período, com ênfase em estudos que abordam maturidade, desempenho e sustentabilidade. Autores como Sunaryo et al. (2023), Kumkit et al. (2022), Savitri et al. (2024), Jamaluddin et al. (2023) e da Silva, Baggio e Santos (2022) foram mobilizados para sustentar o referencial teórico.

Na segunda etapa, procedeu-se à análise documental de dados disponibilizados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), referentes ao período de 2019 a 2024. Foram considerados indicadores de número de cooperativas, cooperados, empregados, receitas brutas, além de recortes por ramos de atividade, sexo e idade dos dirigentes. Esses dados permitiram contextualizar a discussão, evidenciando tanto o crescimento quantitativo quanto os desafios qualitativos da governança no contexto nacional.

A integração entre literatura científica e dados empíricos possibilitou uma abordagem de caráter analítico-comparativo, articulando evidências internacionais e nacionais. Tal estratégia metodológica busca, de um lado, identificar benefícios e desafios da adoção de boas práticas de governança em cooperativas; e, de outro,

discutir de que maneira a maturidade da governança contribui para a transparência, a eficiência e a sustentabilidade organizacional.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Esta seção apresenta a análise de dados disponibilizados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), referentes ao período de 2019 a 2024. Foram considerados indicadores de número de cooperativas, cooperados, empregados, receitas brutas, além de recortes por ramos de atividade, sexo e idade dos dirigentes. Esses dados permitiram contextualizar a discussão, evidenciando tanto o crescimento quantitativo quanto os desafios qualitativos da governança no contexto nacional.

Os estudos da OCB (2024) demonstram que o cooperativismo brasileiro apresentou crescimento expressivo na última década, que pode ser visualizado a partir da análise do Quadro 1.

Quadro 1 – Evolução do cooperativismo brasileiro, 2019-2024.

Ano	Cooperativas	Cooperados	Empregados	Receitas (R\$ bilhões)
2019	5.314	15.539.376	427.576	308,9
2020	4.868	17.121.055	455.095	415,0
2021	4.880	18.887.168	493.277	524,8
2022	4.693	20.489.154	524.322	655,8
2023	4.509	23.452.705	550.611	692,2
2024	4.384	25.804.321	578.035	757,9

Fonte: Adaptado de Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2024).

O Quadro 1 apresenta a evolução do cooperativismo brasileiro no período de 2019 a 2024, evidenciando uma redução gradual no número de cooperativas, que passou de 5.314 para 4.384, concomitante ao crescimento do número de cooperados, que aumentou de 15,5 milhões para 25,8 milhões. Observa-se também expansão no quantitativo de empregados, de 427,6 mil para 578 mil, bem como no volume de receitas, que mais que dobrou ao longo do período, passando de R\$ 308,9 bilhões em 2019 para R\$ 757,9 bilhões em 2024. Esses dados indicam um processo de consolidação no setor, com menor número de organizações atendendo a uma base crescente de associados e empregados, ao mesmo tempo em que apresentam aumento expressivo em sua capacidade econômica.

Esses avanços quantitativos precisam ser analisados à luz da literatura científica sobre maturidade da governança, que aponta impactos não apenas na eficiência administrativa, mas também no desempenho econômico, na sustentabilidade e no engajamento social. O Quadro 2 sintetiza esses efeitos, evidenciando como diferentes práticas de governança se traduzem em resultados tangíveis para as cooperativas.

Quadro 2 – Resumo dos impactos da maturidade da governança em cooperativas

Aspecto Impactado	Implicação da Maturidade da Governança
Desempenho financeiro	Maior controle, lucratividade e eficiência
Sustentabilidade	Integração de práticas ESG e inovação
Engajamento dos membros	Maior participação, fortalecimento da confiança e legitimidade
Transparência	Accountability e confiança de stakeholders

Fonte: Elaboração própria com base na literatura (2025).

Conforme apresentado no Quadro 1, no tocante ao desempenho financeiro, observa-se que níveis mais elevados de maturidade em governança estão associados a maior controle dos processos, aumento da lucratividade e eficiência na utilização dos recursos (da Silva et al., 2022). No campo da sustentabilidade, a literatura aponta para a integração de práticas ligadas aos critérios ESG, bem como a incorporação da inovação como estratégia de perenidade organizacional (Savitri; Kustian; Respati, 2024; Jamaluddin et al., 2023). Outro impacto relevante refere-se ao engajamento dos membros, uma vez que a governança madura favorece maior participação nos processos decisórios, amplia a confiança e fortalece a legitimidade das cooperativas (Kumkit et al., 2022). Finalmente, a dimensão da transparência surge como elemento transversal, já que mecanismos de accountability e abertura de informações consolidam a confiança dos stakeholders internos e externos (Sunaryo et al., 2023).

Além dos avanços financeiros e institucionais, os dados da OCB (2024) permitem observar recortes fundamentais para a compreensão da maturidade da governança, como a distribuição por ramos, sexo e idade. O ramo de crédito lidera em número de associados, ultrapassando a marca de 20 milhões em 2024, seguido pelos ramos de consumo (2,56 milhões) e agropecuário (1,09 milhão). Essa predominância revela a importância do crédito cooperativo no país, mas também suscita desafios de representatividade, já que a concentração em determinados ramos pode gerar assimetrias na formulação de políticas de governança.

Quanto à participação por sexo dos cooperados, embora os homens ainda sejam maioria (58,2%), a presença feminina avançou para 41,8% em 2024. Em setores como Trabalho, Produção de Bens e Serviços e Saúde, as mulheres já são maioria, sinalizando maior equidade em ramos ligados a serviços sociais. Contudo, a baixa representatividade nos ramos de Transporte (10,4%) e Agropecuário (19,2%) demonstra a persistência de barreiras estruturais (OCB, 2024).

Essa assimetria torna-se ainda mais visível nos cargos de liderança. Em 2024, 78% dos dirigentes eram homens, contra apenas 22% de mulheres. Alguns avanços podem ser observados nos ramos de Consumo (34,6% de mulheres dirigentes) e Trabalho, Produção de Bens e Serviços (45%), mas em áreas como Transporte (7,9%) e Agropecuário (18,5%), a participação feminina segue restrita (OCB, 2024).

Outro aspecto relevante refere-se à renovação geracional. A maior parte dos dirigentes ainda se concentra acima dos 50 anos (59,9% dos homens e 42,3% das mulheres). Entretanto, nota-se maior presença feminina em faixas etárias mais jovens, como entre 20 e 30 anos (6,2% contra 2,5% dos homens) e 30 a 40 anos

(21,9% contra 12%). Isso pode sinalizar um processo de renovação mais acelerado entre as mulheres, o que reforça a necessidade de políticas de sucessão para assegurar a continuidade da governança (OCB, 2024).

Os resultados apresentados pela OCB (2024) confirmam que a maturidade da governança no cooperativismo brasileiro não deve ser compreendida apenas como eficiência operacional ou desempenho financeiro. Ela envolve também a capacidade de integrar diversidade, promover inclusão de mulheres e jovens nas instâncias decisórias e fortalecer a sucessão geracional. Nesse sentido, a governança cooperativista brasileira precisa ser entendida como um processo dinâmico, que articula crescimento econômico, equidade social e inovação, em consonância com os princípios democráticos que caracterizam o movimento cooperativista.

5. Conclusão e Contribuições

O presente estudo teve como objetivo analisar, à luz da literatura científica, o papel da maturidade da governança em cooperativas no fortalecimento da transparência, da eficiência e da sustentabilidade organizacional. Especificamente, buscou-se identificar benefícios e desafios da adoção de boas práticas de governança e discutir as implicações dessa maturidade para o desempenho e a sustentabilidade das cooperativas.

A análise realizada evidenciou que a maturidade da governança em cooperativas é um fenômeno multidimensional, que não pode ser reduzido apenas ao controle administrativo ou ao desempenho financeiro. Os dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2019–2024) demonstraram que, mesmo diante da redução no número de cooperativas, houve crescimento expressivo em cooperados, empregados e receitas, confirmando a relevância econômica do setor. Contudo, esse avanço quantitativo vem acompanhado de desafios qualitativos, sobretudo no que se refere à diversidade, à representatividade de gênero e à sucessão geracional nas instâncias de governança.

A revisão da literatura nacional e internacional reforçou que transparência, accountability, participação democrática, qualificação dos conselhos e integração de práticas de sustentabilidade (ESG) são fatores determinantes para fortalecer a confiança, a legitimidade e a perenidade das cooperativas. Também se confirmou que os efeitos da governança sobre o desempenho não são lineares nem uniformes, variando de acordo com o contexto institucional e as características de cada ramo cooperativo.

No caso brasileiro, a predominância do ramo de crédito e a concentração de lideranças masculinas e envelhecidas evidenciam a necessidade de calibrar a governança para equilibrar eficiência econômica, objetivos sociais e inclusão. A ampliação da participação feminina e a presença de dirigentes mais jovens apontam caminhos promissores para a renovação, mas ainda carecem de mecanismos institucionais que assegurem continuidade e equidade.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao integrar evidências internacionais e nacionais, oferecendo uma leitura comparativa e contextualizada da maturidade da governança em cooperativas. Do ponto de vista prático, reforça a importância de

políticas e instrumentos que contemplem diversidade, formação de lideranças e uso de frameworks de maturidade, como o COBIT 5, para elevar padrões de gestão. Do ponto de vista social, aponta que uma governança mais inclusiva e transparente pode fortalecer a legitimidade das cooperativas, ampliando seu impacto econômico e comunitário.

Como limitação, a pesquisa concentrou-se em revisão bibliográfica e análise documental de dados secundários, não abrangendo investigação empírica de campo. Sugere-se, para pesquisas futuras, a realização de estudos comparativos entre diferentes ramos do cooperativismo, bem como a aplicação prática de frameworks de maturidade em escala nacional, a fim de mensurar lacunas, orientar processos de aperfeiçoamento contínuo e aprofundar a relação entre governança, desempenho e sustentabilidade.

Referências Bibliográficas

Amali, L., Katili, M., Suhada, S., & Hadjaratie, L. (2020). The measurement of maturity level of information technology service based on COBIT 5 framework. TELKOMNIKA (Telecommunication Computing Electronics and Control). <https://doi.org/10.12928/telkomnika.v18i1.10582>.

Américo, Jean Carlos da Silva. (2022). Mecanismos de governança corporativa conferem resiliência organizacional? Evidências de organizações cooperativas agropecuárias. Campo Grande, MS.

Da Silva, F., Baggio, D., & Santos, D. (2022). Governance and performance model for agricultural cooperatives. *Estudios Gerenciales*. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.5238>.

Houssaïni, S., Youssfi, K., & Boutahar, J. (2016). CAT5: A Tool for Measuring the Maturity Level of Information Technology Governance Using COBIT 5 Framework. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 7, 385-391. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2016.070253>.

IBGC. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Guia das melhores práticas de governança para cooperativas*. São Paulo: IBGC, 2015. 96 p. ISBN 978-85-99645-35-2.

Jamaluddin, F., Saleh, N., Abdullah, A., Hassan, M., Hamzah, N., Jaffar, R., Aziz, S., & Embong, Z. (2023). Cooperative Governance and Cooperative Performance: A Systematic Literature Review. *SAGE Open*, 13. <https://doi.org/10.1177/21582440231192944>.

Kraugusteeliana, K., Wahyuningsih, S., Indriana, I., Suryadi, D., & Munizu, M. (2024). The Application of COBIT Framework to Evaluate Information System Governance in National Business Technology Transformation Companies. *Jurnal Informasi dan Teknologi*. <https://doi.org/10.60083/jidt.v6i1.479>.

Kumkit, T., Gan, C., Anh, D., & Hu, B. (2022). Enhancing governance practice for better performance of credit union cooperatives in Thailand. *International Social Science Journal*. <https://doi.org/10.1111/issj.12366>.

Lee, C., & Fu, M. (2024). Conceptualizing Sustainable Business Models Aligning with Corporate Responsibility. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su16125015>.

Machado, M., & Carvalho, T. (2021). Maturity Models and Sustainable Indicators—A New Relationship. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su132313247>.

Magdalena, L., & Solihah, Y. (2020). Design of IT Governance Evaluation Using COBIT Framework through Capability Maturity in Department of Transportation Cirebon. *Journal of Physics: Conference Series*, 1641. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1641/1/012013>.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. *Panorama do Cooperativismo Brasileiro 2019-2024*. Brasília: OCB, 2024.

Safwandi, S., Muthmainnah, M., Jannah, M., & Lubis, H. (2022). Information Technology Governance Audit Using COBIT 5 of DSS Domain (Deliver, Service, And Support) Framework at Malikussaleh University Lhokseumawe. *Journal of Renewable Energy, Electrical, and Computer Engineering*. <https://doi.org/10.29103/jreece.v2i1.6633>.

S. Novković et al. (eds.), *Humanistic Governance in Democratic Organizations, Humanism in Business Series*, https://doi.org/10.1007/978-3-031-17403-2_

Savitri, S., Kustian, L., & Respati, H. (2024). Creating Employee Performance Through Good Cooperative Governance and Cooperative Management. *International Journal of Management and Economics Invention*. <https://doi.org/10.47191/ijmei/v10i7.06>.

Sunaryo, K., Zuhrohtun, Z., E.K., S., Kusumswardhani, I., & Susanto, H. (2023). Implementation of Good Corporate Governance in Cooperatives: A Study in Yogyakarta Indonesia. *Asian Journal of Social and Humanities*. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v1i04.26>.

Vieira, Nelino de Jesus, Sent, Edegar Luiz Del, Mello, Gilmar Ribeiro de. (2022). Governança Corporativa em Cooperativas: um estudo bibliométrico da produção científica nacional e internacional entre os anos de 2002 à 2022. RMGC - Revista Metropolitana de Governança Corporativa. São Paulo. Vol. 7, nº 1, p.73-98. Jan. / Jun. 2022.

Wahyuningtyas, R., Disastra, G., & Rismayani, R. (2022). Toward cooperative competitiveness for community development in Economic Society 5.0. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. <https://doi.org/10.1108/jec-10-2021-0149>.