

**GPSS - GESTÃO DE PESSOAS**

**COOPERATIVISMO E IMPACTO SOCIAL**

## RESUMO

Nas duas últimas décadas, as cooperativas de crédito no Brasil se desenvolveram de forma notável frente a outros tipos de instituições bancárias. As ações destas instituições geram impacto na relação com os atores envolvidos em suas atividades. Este trabalho buscou avaliar a percepção do impacto social das cooperativas de crédito, através da visão dos funcionários das cooperativas. Para tanto, foram realizadas entrevistas online com 10 trabalhadores de cooperativas de crédito de diversas partes do país. Utilizou-se de análise de conteúdo para interpretação dos dados. Os resultados apontam para a necessidade de uma formalização e sistematização de métodos de avaliação impacto social para a área de cooperativismo de crédito, bem como um processo de visão e comunicação institucional que refine este conceito entre gestores e trabalhadores dentro do cooperativismo de crédito. Também foi verificado que o trabalhador do cooperativismo de crédito vê suas atividades como relevantes para o desenvolvimento das comunidades em que se encontra, assim como consegue observar mudanças nestas comunidades, e nos atores que a compõem, a partir de seu trabalho.

**Palavras-chave:** Impacto social. Cooperativismo de crédito. Avaliação de impacto social. Trabalhadores. SROI.

## ABSTRACT

Over the past two decades, credit cooperation in Brazil has developed considerably in comparison to other types of banking institutions. Those institution's activities create an impact on the relationship with other actors that evolved on their activities. This college work tried to evaluate the social impact of the credit unions through their employee's vision. Owing to this search, it has been selected a sample of 10 participants, all cooperatives union workers from many parts of the country. The analysis of content was used to interpret the data. The results point to a necessity of a systematization and formalization of the evaluation method for the union cooperation, as well as an institutional vision and communication process that rectifies and refines this concept between the managers and workers inside the credit cooperation. It has also been verified that the cooperative credit worker sees his activities as relevant for the communities development that he is inserted in, just as he can observe changes on these communities, and on the actors that compose it, by their work.

**Key words:** Social impact. Credit cooperatives. Social impact assessment. Workers. SROI.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas, as cooperativas de crédito no Brasil se desenvolveram de forma notável frente a outros tipos de instituições bancárias. Dois dos fatores que propiciaram esse crescimento foram a disponibilidade e a acessibilidade do microcrédito para micro e pequenos empreendedores (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008). Um outro fator que explica o crescimento das cooperativas de crédito no Brasil é a sua localização. Em algumas cidades brasileiras, as cooperativas de crédito são o único tipo de instituição bancária existente, fazendo com que a economia local se movimente, de maneira que, o dinheiro que é gerado na cidade fique na cidade. Desta forma, assume, além de um papel de desenvolvimento econômico, uma função social no sentido da inclusão financeira (MEINEN; PORT, 2014).

Um dado que denota a relevância dessa forma de cooperativismo em específico é o fato de que, dos 5.570 municípios brasileiros, em 594 deles, as cooperativas de crédito são o único tipo de instituição financeira fisicamente presente. Esta abrangência e capacidade de capilarização dos sistemas de cooperativas de crédito brasileiro ressaltam sua importância como ferramenta de inclusão financeira, social e de desenvolvimento regional (OCB, 2020; MEINEN; PORT, 2014).

Levando-se em consideração os dados acima expostos, se destaca como ponto de interesse as possíveis mudanças causadas pelas cooperativas de crédito nos locais onde se encontram. Estas mudanças podem ocorrer, desde a macroesfera das alterações ambientais decorrentes das ações destas instituições, até a microesfera das relações interpessoais das pessoas relacionadas às suas atividades. À todas essas mudanças dá-se o nome de impacto (GRIECO, 2018; EPSTEIN; YUTHAS, 2014).

A avaliação de impacto social tem alta relevância na relação de uma organização com seus *stakeholders* internos e externos (HADAD; GAUCA, 2014), e alguns desses *stakeholders* podem ser fontes de dados qualitativos, que ampliam a interpretação dos resultados desta forma de avaliação a partir de um contexto social e cultural ao qual pertencem (COELHO, 2004). Considerando o trabalhador do cooperativismo de crédito como um destes *stakeholders* (MULINARI; RITTERBUCH, 2010) o seu relato e a concepção que faz sobre os resultados de seu próprio trabalho são dados qualitativos interessantes sobre como observa as mudanças advindas das ações na cooperativa em que trabalha, tanto para si como para os cooperados com os quais tem contato.

Definiu-se como objetivo geral deste trabalho avaliar a percepção do impacto social das cooperativas de crédito, sob a visão dos funcionários das cooperativas. Como objetivos específicos foram definidos: a) identificar sob quais fatores o impacto social é analisado e b) avaliar a relação entre o funcionário da cooperativa e o cooperado.

A relevância desta pesquisa se sustenta sobre o fato de que há um significativo crescimento do cooperativismo de crédito enquanto modelo financeiro e sua relevância para a sociedade em diversos aspectos sociais e econômicos (OCB, 2020; MEINEN; PORT, 2014). Compreender o valor do impacto social gerado pela cooperativa pode ajudar os gestores a revisar e aplicar novas práticas em gestão de pessoas, a fim de atender cada vez mais as necessidades dos cooperados.

Também é relevante visto a escassez de literatura a respeito do tema nas bases de dados Scielo, SPELL e Periódicos CAPES. Ao pesquisar os descritores

Cooperativismo de Crédito e Colaborador, Cooperativismo de Crédito e Trabalhador e Cooperativismo de Crédito e Impacto Social, não foram encontrados estudos que abordam a dimensão do impacto social pela visão do colaborador, sendo o presente artigo precursor no tema. Este artigo pode ser de grande importância gerencial em relação à gestão dos resultados sociais decorrentes da atividade prestada pela instituição.

## 2 COOPERATIVISMO

O cooperativismo na forma moderna como conhecemos hoje surgiu em 1844, na cidade de Rochdale, Inglaterra, pela união de 28 tecelões, que fundaram uma cooperativa de consumo denominada “Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale” (Rochdale Society Equitable Pioneers Limited) (COSTA, 2007). Tal união proporcionou a criação de um conjunto de regras denominadas “Princípios dos Pioneiros de Rochdale”, sendo estes: livre adesão, gestão democrática, participação econômica dos cooperados, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade (PINHO, 1966; SEBRAE, 2019). Desde então, tal êxito da cooperativa de consumo de Rochdale permitiu que o modelo se multiplicasse pela Europa, tendo como exemplo a cooperativa de crédito de Schulze-Delitzsch (1849), Raiffeisen (1847-48), Luzzatti, Haas e Wollemborg.

Quando se compreende o cooperativismo em sua origem histórica, este tenta dar soluções a uma série de condições de precarização e exploração da força de trabalho dos trabalhadores que se organizaram durante a primeira fase da Revolução Industrial (SCHNEIDER, 2012). Dentro deste contexto, Pinho (1966) define cooperativismo como “doutrina que tem por objeto a correção do social pelo econômico, através de associações de fim predominantemente econômico, ou seja, as cooperativas”.

Compreendendo “cooperativa” como dispositivo através do qual o cooperativismo é colocado em prática, é possível depreender que, tais espaços têm em sua finalidade a resolução de questões sociais através da união das forças trabalhadoras, para a satisfação de um bem comum, através do atendimento das necessidades daquele grupo (SCHNEIDER, 2012).

Observando este princípio, Hevrioux e Voltan (2019) pregam que, para a verdadeira mudança social, é necessário que ocorram mudanças nas estruturas de poder. Assim, a cooperativa resguarda em sua finalidade a possibilidade de geração e distribuição de renda e, conseqüentemente, a reverberação disto como forma de mudança social, além de uma alternativa ao sistema bancário tradicional, uma vez que não tem o lucro como finalidade (PINHO, 1966).

Entretanto, para que a real medida desta mudança possa acontecer, se faz necessária a avaliação da extensão e do impacto que as ações dessa instituição geram em relação aos *stakeholders* sujeitos às suas ações (COELHO, 2004). Dentro deste contexto, ainda incipiente na literatura e em fase de estruturação e consolidação, temos as avaliações de impacto social (SANDRI *et al.*, 2020).

### 2.1 Impacto social e avaliação de impacto social

Impacto social pode ser definido como o modo em que as ações de uma determinada organização alteram as relações e os comportamentos dos elementos que, de alguma forma, se vinculam ou são influenciados por estas ações em uma

comunidade ou região (HEVRIEUX; VOLTAN, 2019). Este impacto pode se estender desde a esfera pessoal das vidas daqueles que se relacionam de alguma forma com a instituição, até a maneira como políticas internacionais são definidas (BECKER, 2001).

A avaliação de impacto social é um processo no qual se implica a necessidade de recursos e pessoas de maneira contínua. Além da sua aplicação, para obtenção de resultados atualizados, demanda regularidade (BECKER, 2001). Também a escassez de métodos que contemplem o aspecto multifacetado das formas de impacto social e que, na sua grande maioria, contemplam apenas variáveis quantitativas ou definidas pela questão do retorno financeiro de suas atividades, acabam por reduzir as possibilidades de uma avaliação precisa do construto (HADAD; GAUCA, 2014; MURAD; CAPELLE; ANDRADE, 2020).

Outro desafio para a avaliação do impacto social se dá na não-adaptação dos instrumentos para a realidade cultural e social dos locais ao qual se aplica, de maneira que a mera quantificação não contempla as especificações da forma como os impactos sociais são vivenciados pela população de uma determinada região (MURAD; CAPELLE; ANDRADE, 2020; HERVIEUX; VOLTAN, 2019; SANDRI *et al.*, 2020). Desta forma, gestores e proprietários de organizações podem acabar por desistir dos processos de avaliação de impacto social, ainda que reconheçam a sua importância para o desenvolvimento sustentável das instituições, uma vez que reconhecem o processo como importante, porém não encontram maneiras adequadas para realizá-lo e não compreendem os reais benefícios de sua implementação e continuidade (GRIECO, 2018).

Dentro de um contexto mais amplo de impacto social, uma ferramenta comumente utilizada é a metodologia SROI. Esta metodologia contempla uma série de variáveis que vão desde a contemplação dos *stakeholders* envolvidos no processo avaliativo, até a medida de critérios não mensuráveis por outros instrumentos. As etapas do SROI são: a) definição do escopo da avaliação, b) identificação dos *stakeholders*, c) construção da teoria da mudança; d) contabilização da frequência dos resultados; e) definição e cálculo das aproximações financeiras; f) definição da duração e das ponderações de atribuições; g) estimativa o valor do impacto gerado; e h) cálculo do índice SROI (PAULA *et al.*, 2009; MARQUES, 2019).

O cooperativismo tem entre seus princípios fundamentais o interesse pela comunidade, de maneira que, cabe a este tipo de instituição avaliar a sustentabilidade de suas atividades para a comunidade na qual se insere, bem como avaliar os impactos positivos e negativos de suas ações para aquele determinado contexto social (PINHO, 1966; SEBRAE, 2019).

Um dos fatores relacionados à mudança social ocorre na forma como determinadas instituições reproduzem situações responsáveis pela manutenção de determinadas condições sociais, influenciando diretamente na forma como o poder e a estagnação de uma determinada condição se configuram para aquela comunidade. Assim, quando é gerada a alteração do contingente financeiro de uma comunidade, as suas estruturas de poder, frente a um todo regional, se alteram (HEVRIEUX; VOLTAM, 2019).

Um dos objetivos dos resultados da avaliação de impacto social é a mobilização de *stakeholders* que favoreçam as atividades de uma organização, visto que estes valorizam mensurações nas tomadas de decisão e em suas ações práticas (HADAD; GAUCA, 2014; GRIECO, 2018). Pode-se definir como stakeholder toda e qualquer pessoa, grupo ou instituição que influencie na maneira como os

objetivos de uma instituição serão ou não realizados (FREEMAN; MCVEA, 2001). Quando este conceito é avaliado sob a sua relação com o impacto social gerado por uma organização, é importante compreender não apenas quais são os atores envolvidos neste impacto, mas também as características destes e como estas se relacionam ao contexto social, demográfico e institucional em que se inserem.

A cooperativa de crédito, em específico, se relaciona diretamente com os cooperados, mas também gera impacto direta ou indiretamente sobre toda a comunidade na qual se localiza. Com isso, é importante compreender, do ponto de vista estratégico, as características daquela comunidade, bem como das pessoas que a compõem. Estes dados favorecem a organização de estratégias que melhor se adequem às necessidades do público sujeito ao impacto das ações da cooperativa (COELHO, 2004).

A definição dos *stakeholders* e de sua realidade também reforçam o caráter de um método de avaliação de impacto social que contemple as realidades culturais e especificidades regionais da população sujeita às ações da instituição, como preconizado por Becker (2001), Hevrioux e Voltam (2019) e Coelho (2004).

Uma vez que o trabalhador da cooperativa de crédito se consolida enquanto um duplo stakeholder (MULINARI; RITTERBUCH, 2010), a forma como este avalia o resultado de seu trabalho na comunidade é um dado interessante para a avaliação do impacto social gerado pela instituição da qual faz parte.

### 3 METODOLOGIA

Classifica-se o presente estudo como descritivo, de abordagem qualitativa, tendo como objetivo identificar sobre quais fatores o impacto social é analisado, além de avaliar a relação entre o funcionário da cooperativa e o cooperado.

Para o levantamento de opiniões utilizou-se um roteiro semiestruturado de entrevista que foi elaborado de acordo com o modelo de avaliação de impacto SROI (*Social Return on Investment*) (PAULA *et al.*, 2009). Tal modelo foi dividido em quatro partes. A primeira parte do questionário visou montar o perfil do entrevistado. A segunda parte foi focada em analisar o tópico “definição do escopo da avaliação”, a terceira parte analisou o tópico “identificação dos *stakeholders*” e a quarta parte objetivou averiguar o tópico “contabilização da frequência dos resultados”. O roteiro baseou-se nas primeiras etapas do SROI, de acordo com as necessidades da pesquisa.

A amostra restringiu-se a trabalhadores de cooperativas de crédito, respeitando o critério de trabalhar (ou ter trabalhado) lidando diretamente com o público (cooperados). Ao todo, foram realizadas dez entrevistas, sendo cinco homens e cinco mulheres, moradores de diversas regiões do Brasil.

Em relação aos entrevistados, a média de idade foi, aproximadamente, de 27 anos. Em relação à região geográfica, cinco moram na região Sudeste, três na região Nordeste e dois na região Sul. Em relação aos cargos, cinco deles pertencem ao nível tático, e cinco pertencem ao nível operacional. A média de anos na empresa foi de 4,58 anos.

Todas as entrevistas ocorreram mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), enviado por e-mail aos participantes. As entrevistas foram realizadas por meio da plataforma Google Meet. O levantamento de informações foi realizado entre 7 e 16 de abril, com tempo médio de 30 minutos, sendo posteriormente transcritas para melhor acesso e compreensão dos dados

A coleta de dados foi interrompida assim que confirmada a saturação teórica dos dados (FONTANELLA *et al.*, 2011). Em relação ao tratamento dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo (FLICK, 2012). Fundamentado nesta análise, os dados coletados foram divididos em 4 categorias, utilizando o método SROI como base: A primeira categoria trata da definição do escopo da avaliação. Este tópico diz respeito à forma como é definido o conceito de impacto pelo entrevistado, bem como os parâmetros para a avaliação de como este impacto ocorre em decorrência das ações de uma instituição; A segunda categoria observa a identificação dos *stakeholders*. Esta seção trata de como o avaliado definirá as principais características que definem os sujeitos que utilizam os serviços da instituição. A terceira categoria discorre sobre a construção da teoria da mudança, tratando das ferramentas e medidas necessárias para a elaboração de tal, e a quarta categoria fala sobre a contabilização da frequência dos resultados, definindo a percepção dos entrevistados a respeito das formas de contabilização.

Os dados foram discutidos e analisados de acordo com a apresentação das categorias apontadas. A fim de facilitar a análise dos discursos, a cada entrevistado(a) foi atribuído um número, de 1 a 10, sendo caracterizado da entrevista mais antiga para a mais recente.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A presente análise se pauta na divisão das falas coletadas em quatro categorias específicas do SROI. São estas: definição do escopo da avaliação; identificação dos *stakeholders*; contabilização da frequência dos resultados e construção da teoria da mudança. Para tanto, optou-se por se dividir a apresentação, análise e discussão dos resultados, de forma a se contemplar individualmente cada categoria, facilitando a compreensão do conteúdo depreendido de cada uma.

### **4.1 Definição do escopo da avaliação**

Primeiramente, analisou-se o que os entrevistados entendiam por impacto e impacto social. O entendimento se pautava em três fatores: “impacto, transformação e mudança”, “avaliação de impacto e formas de avaliação” e “impacto indireto”.

- (...) eu acho que o impacto social é tudo aquilo que acaba impactando tanto na vida da pessoa, nos negócios, acaba transformando de forma positiva ou negativa um mundo ao redor da pessoa que ela tá vivendo. (Entrevistado 2)
- Impacto social eu acredito que seja toda mudança que nós podemos causar na sociedade, sendo bem curto e direto. (Entrevistado 3)
- Impacto social acho que é toda e qualquer mudança que você possa trazer no meio, seja ela de pensamento, de despertar o senso crítico, de trazer alguma mudança mais concreta através da movimentação do meio social, das estruturas impostas, seria estremecer as estruturas. (Entrevistado 9)

A respeito do tema “impacto, transformação e mudança”, pode-se inferir a existência de duas esferas nas quais as mudanças acontecem, sendo elas pessoal e social. Na esfera pessoal, o impacto pode ser tanto positivo quanto negativo. Na esfera social, o impacto é avaliado pelos entrevistados enquanto ambiente, quando as falas abordam sobre a inserção no contexto de mudança, e comunitário, no sentido da transformação da vida da comunidade como um todo.

Tais dimensões de impacto baseada em níveis, e de mudança, relatados pelos colaboradores, condizem com a literatura quando afirmam que devemos pensar o impacto das ações de uma organização desde a forma como esta traz benefícios ou malefícios ao meio ambiente, em uma esfera mais ampla, por exemplo, até a maneira como gera mudanças na vida de sujeitos, em uma microesfera (GRIECO, 2018; EPSTEIN; YUTHAS, 2014).

Uma vez definido o conceito geral de impacto social por parte dos entrevistados, também buscou-se saber se estes consideravam o impacto mensurável ou não, bem como a relevância desta mensuração.

- (...) a importância de medir o impacto social é para fazer a comparação com o antes e o depois que isso causou. (Entrevistado 2)
- Eu acho que é possível medir esse impacto de diversas formas, dependendo qual é o impacto. A importância seria buscar solução para isso né, buscar melhorias para a comunidade, para a sociedade. (Entrevistado 8)
- Eu acredito que sim. Eu acredito que a importância seria para mensurar mesmo o diferencial que a gente pode e consegue fazer para comunidade e para as pessoas em geral. (Entrevistado 10)

Foi possível inferir que a necessidade e a relevância de uma avaliação de impacto são percebidas, a fim de guiar as ações e direcionamentos das cooperativas, seja a título de comparação (entrevistado 2), seja para verificar se os objetivos estão sendo plenamente alcançados (entrevistado 3). Notou-se também que há uma preocupação, por parte dos entrevistados 8 e 10, em utilizar do método de avaliação de impacto para buscar desenvolvimento para a sociedade.

Tais discursos confirmam o que afirma Grieco (2018), onde diz que para uma empresa agir de maneira estratégica, se faz importante a realização da avaliação de impacto. Quando se fala a respeito da sustentabilidade das ações de uma empresa, é de fundamental importância que tal tema faça parte do planejamento, pois, um planejamento mal realizado pode deixar uma comunidade dependente das ações geradoras de impacto e, caso tenha uma interrupção nesse serviço, a população pode ficar em uma situação de déficit (HERVIEUX; VOLTAN, 2019; HADAD; GAUCA, 2014; SANDRI *et al.*, 2020; COELHO, 2004).

Com a definição de avaliação de impacto pelos entrevistados, analisou-se os impactos, a forma de mensuração e os atores indiretamente impactados pelas ações da cooperativa.

- A gente percebe o desenvolvimento da comunidade, o desenvolvimento do pequeno negócio e a gente percebe que isso impacta na cooperativa de forma indireta. (Entrevistado 4)
- Então você movimenta a economia, você movimenta a educação, seja ela a nível público ou privado, você movimenta o mercado na esquina, você movimenta um feirante, você movimenta a dona de casa, todos são beneficiados de forma indireta. (Entrevistado 9)

Foi possível identificar que os colaboradores possuem dificuldade em identificar os atores e os impactos causados indiretamente pela cooperativa. Sendo assim, foi possível inferir uma carência de indicadores por parte da cooperativa. Em relação a estes impactos, são vistos pelos colaboradores como indiretos e não mensuráveis.

Foi possível compreender também que há um déficit em relação aos indicadores estabelecidos pela cooperativa e os indicadores fornecidos por órgãos públicos, a respeito do impacto causado. De acordo com Becker (2001), os impactos



vistos como indiretos devem ser mensurados e inseridos no planejamento de uma avaliação de impacto social.

## 4.2 Definição de *stakeholders*

Dentro deste aspecto, as principais características ressaltadas sobre os *stakeholders* pelos profissionais das cooperativas foram quais os atores relacionados, direta ou indiretamente, às atividades da cooperativa, de uma forma geral, e, no tocante aos cooperados, de maneira específica, suas faixas etárias, poder financeiro e grau de escolaridade.

Em relação aos atores diretamente envolvidos nas ações da cooperativa, foram elencados, por ordem de frequência: cooperados, profissionais da cooperativa, fornecedores, trabalhadores terceirizados e familiares dos cooperados.

Dentro deste aspecto, o stakeholder de maior destaque foi a comunidade na qual a cooperativa se insere. Este destaque se caracteriza principalmente pela forma como os profissionais significam a atuação da cooperativa de crédito como promotora de desenvolvimento social, principalmente por meio de indicadores financeiros, como o retorno do investimento de crédito na forma de reinvestimento e movimentação financeira da região onde ocorrem as atividades da cooperativa. Também são citadas atividades das cooperativas que não se destinam apenas aos associados, mas também à população em geral.

- (...) de forma indireta a comunidade como um todo, porque, como a gente acaba sempre fazendo sobras, são reinvestidos na localidade, o lucro da instituição financeira, da instituição bancária, ele acaba indo para os bolsos, para as grandes capitais, para o exterior, e aqui no caso das cooperativas eles são revestidos aqui na localidade onde ela está inserida, então você movimenta a economia. (Entrevistado 9)
- (...) a comunidade em geral, porque a gente acaba também gerando emprego na cidade onde nós estamos, a cooperativa tem um cuidado, então geralmente 99% dos funcionários dos PA's são da cidade, então a gente ajuda na cidade oferecendo emprego. (Entrevistado 10)

Outro dado de interesse se dá na maneira como os demais bancos são citados. Apesar das poucas citações, estas se relacionam em seu conteúdo com um dos indicadores de mudança social relatados pelos entrevistados na categoria anterior, em que a flexibilização das taxas e a concorrência entre instituições bancárias geram maior poder de decisão ao cooperado.

- (...) O nosso ponto de atendimento já está há mais de 23 anos, para mim não tá muito claro, mas eu sei que na época só tinha um banco, inclusive era um órgão federal, (...) e, com certeza, com isso abriu-se a questão da concorrência, diminuição dos custos e tudo mais, e abriu o leque para as pessoas poderem investir e ter mais acesso ao crédito também, com menor taxa de juros. (Entrevistado 5)
- (...) a gente percebe que as taxas que são cobradas nas cidades onde a gente já atua e nas cidades que não tem cooperativa são diferentes, então, quando a gente pega os cinco maiores bancos que detém a maior parte do mercado, eles acabam praticando taxas maiores onde a cooperativa ainda não chegou. (Entrevistado 7)

Algumas ações empreendidas pelas cooperativas visam mudanças sociais em seus locais de atuação. Estas ações ocorrem por meio de parcerias, sendo

identificados diversos *stakeholders* necessários para a efetivação destas ações, como: instituições filantrópicas e de finalidade social, escolas e centros de formação, instituições culturais e organizações de investimento estratégico.

- Através de uma campanha que foi feita nós tivemos um bom desempenho, nela nós recebemos uma verba para direcionar para ação social, e uma dessas ações nós compramos uma máquina de lavar para um albergue. (...) Nós temos um albergue onde, por iniciativa da própria gestora da unidade, do ponto de atendimento, a gente sempre faz doações, faz ações sociais e reverte em benefícios a esse albergue onde cuida de pessoas em situação de rua. (Entrevistado 3)
- Já me vesti de palhaço na Pestalozzi, no município, para fazer palhaçada mesmo para as crianças, já plantei nascentes, já fui nas escolas falar um pouco sobre educação financeira, já recolhemos alimentos não perecíveis para ajudar nos orfanatos e nas ONGs. (...) A cooperativa tem convênios inclusive com a APAE, tem uma ajuda financeira que ela dá para essas instituições. (Entrevistado 1)

No tocante à faixa etária dos cooperados, os colaboradores descrevem um público que se situa principalmente entre as idades de 40 à 60 anos, sendo constantemente citados os aposentados.

- A gente tá conseguindo abranger o público mais jovem, porque antes a gente tinha um público mais maduro (Entrevistado 2)
- Nós temos um público praticamente voltado para pessoa jurídica, a pessoa física e aposentado. O número de jovens é crescente mas ainda não chega ser expressivo. (Entrevistado 4)
- Nós estamos atuando fortemente com esse público jovem e [...] criamos uma conta universitária. (Entrevistado 3)

Entretanto, também se observa uma renovação deste público com estratégias de captação e disponibilização de produtos para um público mais jovem. Estas demandas são observadas através da expressão, por parte dos colaboradores, de uma necessidade de renovação do quadro de associados da cooperativa.

Esta renovação se dá principalmente no sentido de difusão e significado do cooperativismo entre o público mais jovem, sustentabilidade e sucessão nas atividades promovidas pelas cooperativas e retenção de contas, uma vez que os cooperados mais jovens tendem a migrar para outros bancos com os quais já mantêm relacionamento.

Também é interessante se perceber como os dados relacionados à educação e tecnologia se entrecruzam nas falas que citam um público de faixa etária mais jovem. Este dado se relaciona ao planejamento e avaliação de impacto das ações da cooperativa de crédito (COELHO, 2004) sobre a necessidade de se pensar nas atividades de uma instituição a longo prazo, além da maneira como a suspensão destas atividades pode gerar danos aos que foram por ela contemplados.

Em relação à faixa etária, os dados apresentam uma relação inversa entre faixa etária e nível de escolaridade, sendo que, à medida em que o nível de escolaridade aumenta, a faixa etária dos cooperados diminui.

Quanto à renda média dos cooperados, os colaboradores das cooperativas afirmam que a renda mínima observada é de, pelo menos, um salário mínimo. Entretanto, mesmo nos públicos de menor escolaridade, a faixa de renda é vista como alta. Também se observou uma predominância de maior renda entre cooperados que são pessoas jurídicas. Há também uma percepção individual de um local elitizado e de acesso apenas para pessoas de maior renda.

Outro fator interessante para a análise é que os colaboradores conseguem avaliar antes de qualquer mensuração, elementos de mobilidade e ascensão social aos cooperados aos quais prestam serviço, por exemplo, compreendendo a estagnação da escolaridade de uma população mais envelhecida, enquanto percebe a necessidade de dialogar com um público mais jovem e escolarizado.

Destacou-se a visão assistencialista, sob a qual estes projetos sociais são realizados. Uma vez que se mencionam projetos desta ordem, é importante avaliar o nível de projeção em relação à sustentabilidade, mensuração e continuidade (COELHO, 2004). O não-planejamento estratégico de serviços que favoreçam a satisfação de necessidades de uma determinada comunidade podem acabar por gerar um ônus, uma vez que essa comunidade está vinculada à realização daquelas ações. A partir disso, urge a necessidade de estratégias que caminhem na direção de uma visão mais ampla sobre os *stakeholders*, não somente internos, mas também externos à cooperativa, de maneira a gerar (além de dados que avaliem as interações já existentes entre os *stakeholders* e a cooperativa), também, o planejamento e a sustentabilidade dos impactos à se acarretar perante esses atores, de forma a se prevenir prejuízos e maximizar resultados das ações advindas das cooperativas para a população.

### 4.3 Contabilização da frequência dos resultados

Quando se aborda a avaliação de impacto social, para que haja uma medida precisa a respeito de tópicos e temas que nem sempre são mensurados por meio de números, faz-se de absoluta importância a elaboração de métodos de mensuração. Para esta medida, é interessante perceber a maneira como os entrevistados manifestam diversos métodos para a medida dos resultados gerados pelas ações da instituição. Tendo em vista a diversidade de maneiras como o impacto é observado, notou-se a mesma variabilidade na forma como estes passam por parametrização.

- A pessoa que recebia nossa aula, ele tinha uma ficha[...] que ele dava para aula, uma nota de 0 a 10, um feedback para pessoa do curso, o que precisava melhorar no atendente. (Entrevistado 6)
- A gente mede quantas instituições foram impactadas, quantas pessoas foram impactadas diretamente, quanto de recurso. (Entrevistado 7)
- A gente sempre anota o número de doações e quantos colaboradores contribuíram com a ação [...] O financeiro é [mensurado] através da divisão de sobras que é feita a divisão. (Entrevistado 8)

É possível perceber que há a preocupação de realizar um certo nível de mensuração, de acordo com os eventos e ações sociais, porém, não é um método padronizado de avaliação, assim como não são todas as cooperativas que realizam essa mensuração.

Apesar de incipientes e de, em alguns casos, não serem realizados de forma estruturada, existe uma uniformidade quanto à relevância dada pelos entrevistados à necessidade de se medir impacto social.

- A importância de medir o impacto social é para fazer a comparação com o antes e o depois que isso causou. (Entrevistado 2)
- A principal importância de medir e mensurar qualquer que seja a situação é a questão de ver se nós estamos no caminho certo. (Entrevistado 3)

- Qualquer argumento hoje, voltado com números ou provas, vamos dizer assim, existe uma base mais forte, mas argumentativa, para achar soluções. (Entrevistado 5)

Este achado vai ao encontro do estudo realizado por Grieco (2018), o qual constatou que os entrevistados de seu estudo compreendem a necessidade de haver uma forma estruturada e contínua de se avaliar o impacto gerado pelas ações das empresas, entretanto, conceber esta relevância não estabelece uma relação direta com a implementação de uma maneira estruturada e sustentável de realizar esta avaliação.

Entretanto, ainda que não haja uma formalização e estruturação padronizada dos métodos de avaliação, em alguns momentos é interessante observar que os entrevistados compreendem, em alguma medida, a dimensão de como estes dados podem ser utilizados em termos de planejamento, para possíveis ações futuras.

- Esse estudo é realizado na forma do relatório e também é separado por cooperativa, por agência, cada agência faz o seu. As pessoas atingidas, qual era a faixa etária do público, se era feminino, se era masculino, se eles avisaram ou confirmaram presença, ou se só foram, quanto de alimento que foi arrecadado, e colocava. Os alimentos eram doados para uma instituição da cidade e, cada ano tem que ser uma instituição diferente, para não ficar privilegiando apenas uma. (Entrevistado 2)
- O que a gente faz é uma avaliação do resultado do nosso programa, onde um produto é igual uma doação. Então, a gente faz uma avaliação do impacto desse programa, a gente mede quantas instituições foram impactadas, quantas pessoas foram impactadas diretamente, quanto de recurso, a gente compara isso com os anos anteriores, faz uma pesquisa de satisfação também, para saber as entidades que foram beneficiadas, o que elas acharam, como foi, então isso a gente faz. (Entrevistado 7)

A dinâmica inferida se baseia na observação do impacto, contabilização dos dados gerados a partir das ações, e planejamento das próximas ações, da mesma maneira, ou de maneira diferente, a partir dos dados contabilizados. Porém, mesmo se observando, a partir dos entrevistados, a compreensão da necessidade de sistematização, frequência e relevância da avaliação de impacto social, bem como o uso de seus resultados no planejamento das ações institucionais, percebe-se uma baixa frequência da recorrência deste método.

Ao serem questionados a respeito da frequência com a qual as avaliações de impacto são realizadas, ainda que de forma não regular e uniforme ou por meio de contabilização de resultados de projetos de viés assistencialista, os entrevistados referem uma baixa frequência, sendo a resposta mais comum a contabilização anual dos dados (5 entrevistados), semestral (1 entrevistado), ou ainda, de forma indefinida ou não reconhecida por estes como construto avaliável: esporádica (3 entrevistados) e não realiza (1 entrevistado).

A avaliação de impacto social demanda o uso de métodos válidos e precisos para a coleta de dados, além de um acompanhamento frequente da forma como estes se expressam e o que querem dizer. (HADDAD; GAUCA (2014); HEVRIEUX; VOLTAM (2019); BECKER (2001) Tais dados servem de base para avaliar como aquelas ações vão ter impacto sobre a comunidade ou sobre aquela região. (SANDRI *et al.*, 2020) Uma vez que haja avaliação, mas não um método estabelecido, não é possível ter uma mensuração adequada que favoreça as mudanças preconizadas no impacto que é esperado (BECKER, 2001).

Observa-se nas entrevistas que existe a tentativa de aplicação de um método de avaliação de impacto. Além da dificuldade de padronização do método, devido à variabilidade das formas com que é realizado, observa-se que a variação não acontece, necessariamente, por regionalização, mas sim, pela ausência de um método de avaliação de impacto para cooperativas de crédito.

Outro dado importante para a construção desses indicadores é que, muitas vezes, não se percebe quais indicadores se deseja calcular e por quê calcular, gerando apenas uma coleta de dados para observar o resultado de uma ação em um contexto específico. De um modo geral, tais dados expressam a necessidade de uma melhor definição dos resultados gerados das ações, a partir das regiões onde ocorrem, sendo então contínuas e sustentáveis, a fim de que os dados sejam analisados posteriormente, com o intuito de obter uma comparação e replanejamento das ações de acordo com o observado.

#### **4.4 Construção da teoria da mudança**

A construção da presente categoria dentro do método de avaliação SROI tem por finalidade a mensuração e o planejamento estratégico das ações voltadas para o impacto social. Entretanto, tendo em vista as categorias anteriormente analisadas, faz-se presente a ausência de dados que viabilizem a apreensão de uma estratégia palpável de avaliação de impacto social posterior ou anterior às ações citadas pelos entrevistados.

É possível observar uma grande variabilidade dos métodos de mensuração e/ou produção de indicadores que possibilitem a avaliação de impacto, de maneira que, destaca-se a ausência de um método padronizado para tal finalidade. Pode-se inferir que as maneiras de mensuração supracitadas, levando-se, inclusive, em consideração, a sua variabilidade, apresentam uma característica peculiar. Em sua maioria, levam em consideração eventos ou efeitos regionais, e adaptados à cultura e conjunto de interações entre as pessoas locais, e a forma como este impacto chega até elas, o que seria um elemento de interesse bastante palpável na construção de um instrumento de avaliação de impacto social (BECKER, 2001; SANDRI *et al.*, 2020).

Tendo em vista o supracitado, observa-se a demanda institucional e gerencial destas cooperativas, de um método de avaliação de impacto social, que consiga captar fatores, tanto quantitativos, a partir de, por exemplo, indicadores financeiros, movimentações de contas, dados socioeconômicos locais, mas também, que contemplem dimensões subjetivas e locais de cultura, história e demandas específicas de cada população.

Também é percebida a necessidade de um planejamento voltado para a sustentabilidade, não somente das ações de impacto social, mas também do impacto gerado por elas, tanto em termos de algo que já ocorreu, como no sentido de um impacto que se estabelecerá a partir das ações planejadas (BECKER, 2001). Tal ação pode ser realizada estabelecendo-se profissionais especificamente designados para este processo, a criação de uma dinâmica que vise a recorrência e continuidade dos processos de avaliação, análise e comparação dos dados reunidos e planejamento de ações frente às demandas observadas, e progressão dos processos avaliativos, que devem ser contínuos.

Dentre os possíveis obstáculos, se apresentam, principalmente, o número de pessoas necessárias para que ele ocorra, os custos para capacitação, deslocamento de profissionais e do processo de avaliação em si, e a complexidade das nuances a

serem avaliadas. Estes dados seguem na mesma direção do estudo realizado por Grieco (2018), no qual os empreendedores conseguem compreender a relevância do processo de avaliação em termos de importância, entretanto, não o colocam em prática ou perseveram em sua continuidade devido às dificuldades acima citadas.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou, em sua elaboração, compreender a percepção do impacto social das cooperativas de crédito, sob a visão dos funcionários das cooperativas, e dentro destas circunstâncias, identificar sob quais fatores o impacto social é analisado pelos entrevistados e a relação entre o funcionário da cooperativa e o cooperado.

Compreendeu-se que existe um *gap* em relação à avaliação de impacto nas cooperativas de crédito. Há uma linha tênue entre o que os colaboradores compreendem como impacto social, sobre como entendem o impacto causado pela cooperativa de crédito e a consequente mensuração dessa avaliação. A compreensão de impacto social advinda dos funcionários tende a possuir um viés assistencialista, relacionando o impacto da cooperativa às ações sociais, ajudas à organizações filantrópicas e de auxílio à comunidade. Observou-se a existência de uma concepção passível de aprofundamento de boa parte dos entrevistados, a respeito de um conceito formal de impacto social.

Percebeu-se que esta visão não se deve, unicamente, a fatores pessoais ou individuais. Observou-se que estes profissionais não possuem uma cultura de mensuração, geração de indicadores, sustentabilidade da avaliação e definição de construtos, dentro do contexto de impacto social em seu significado científico.

Em relação à mensuração e o planejamento dos efeitos das ações, são pontos passíveis de aperfeiçoamento, em função de uma superficialidade sobre a forma como o impacto social é pensado e repassado para o trabalhador. Observou-se a necessidade de uma melhoria em um sentido de planejamento institucional, no tocante à esta forma de avaliação e o que ela possibilita.

O impacto social ocorre, a partir da perspectiva dos colaboradores, por mudanças na geração de renda e nos benefícios voltados para a comunidade na qual as cooperativas atuam.

Apesar de haver um viés assistencialista nos discursos obtidos a partir das entrevistas, percebeu-se que o sentido e os valores do cooperativismo prevalecem sob o aspecto financeiro. Os colaboradores destacaram as visões da relevância do próprio trabalho na construção dos resultados.

A inserção do colaborador da cooperativa de crédito é explícita quando avaliada sob o prisma da sua relação com os demais *stakeholders*. É visível que existe uma limitação a respeito dos atores envolvidos nesta relação. Esta limitação se expressa desde a maneira como colaborador elenca os *stakeholders* até o modo como enxergam as formas de impacto como indiretas, excluindo de sua visão *stakeholders* que seriam importantes dentro desta dinâmica.

Nota-se que há uma preocupação com o cooperado no sentido de proporcionar um cuidado que vá, desde a educação financeira até a operacionalização de sua carteira de investimentos, por exemplo. Também se observou que os colaboradores sentem uma necessidade voltada para a captação de um público mais jovem, de maneira a propagar entre as novas gerações os ideais do cooperativismo, sendo esta uma condição imprescindível para a saúde organizacional das cooperativas.

O método de avaliação de impacto social adaptado na forma do instrumento utilizado para captação de dados deste trabalho é muito mais amplo e complexo do que o recorte utilizado para realizar as entrevistas. A ausência de tempo e a necessidade de um recorte amostral reduzido se apresentam como limitações para a realização deste trabalho. A quantidade reduzida de literatura nacional a respeito do tema, bem como de estudos utilizando métodos específicos adaptados a partir do SROI para a realidade brasileira também se configuram como limitações do presente trabalho.

Tendo em vista tais limitações, uma possibilidade de agenda futura para este trabalho consiste em pesquisas que contemplem um processo completo de avaliação de impacto social, dentro do contexto do cooperativismo de crédito. Estas pesquisas poderiam cobrir fenômenos, que vão desde a criação de ferramentas para uma melhor e mais completa aplicação do SROI, até o processo de avaliação, planejamento de impacto e reavaliação dos resultados da ação previamente realizada.

A partir dos resultados obtidos no presente estudo, conclui-se que, no Brasil, a área de avaliação de impacto social carece de estudos e aperfeiçoamento quanto à produção de métodos e ferramentas que contemplem uma adaptação às realidades diversas do país. Esta demanda se expressa de maneira explícita e implícita nas falas dos entrevistados, de maneira mais específica, dentro do contexto das cooperativas de crédito. A escassez de discussão e implementação prática do tema limita a maneira como as instituições dimensionam a relevância que as suas ações têm sobre a vida dos atores envolvidos em suas práticas, sendo este *gap* presente desde o que é observado pelos funcionários, até a maneira como estes concebem o impacto destas ações.

Este trabalho permitiu contribuir como um primeiro passo na direção da mudança desta realidade, ressaltando as possibilidades acadêmicas, gerenciais e sociais que derivam de uma tomada de consciência das instituições sobre a dimensão da avaliação de como suas ações impactam na vida das pessoas que estão sujeitas às suas decisões, de forma direta ou indireta.

## REFERÊNCIAS

BECKER, Henk A. Social impact assessment. **European Journal of Operational Research**, [s. l.], v. 128, n. 2, p. 311-321, 16 jan. 2001.

COELHO, Michelle Queiroz. Indicadores de performance para projetos sociais: A perspectiva dos stakeholders. **Revista Alcance**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 423-444, 18 dez. 2004.

COSTA, Luciano de Souza. O cooperativismo: Uma reflexão teórica. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, [s. l.], v. 6, n. 11, 2007. Disponível em: <http://saber.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/1500/1218>. Acesso em: 16 maio 2021.

EPSTEIN, Marc J.; YUTHAS, Kristi. **Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors**. [S. l.]: Berrett-Koehler Publishers, 2014. 254 p. ISBN 1609949773.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2013.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos *et al.*. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 388-394, fev. 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X2011000200020&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2011000200020&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 16 maio 2021.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. Edward; MCVEA, John F. A Stakeholder Approach to Strategic Management. **SSRN Electronic Journal**, Virgínia, 2001. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228320877\\_A\\_Stakeholder\\_Approach\\_to\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management). Acesso em: 16 maio 2021

GRIECO, Cecilia. What do social entrepreneurs need to walk their talk ? Understanding the attitude: behavior gap in social impact assessment practice. **Nonprofit Management and Leadership**, [s. l.], p. 105-122, 12 set. 2018. DOI <https://doi.org/10.1002/nml.21310>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/nml.21310>. Acesso em: 16 maio 2021.

HADAD, Shahrazad; GAUCA, Oana. Social impact measurement in social entrepreneurial organizations. **Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 119-136, 17 set. 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/266258977\\_Social\\_impact\\_measurement\\_in\\_social\\_entrepreneurial\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/266258977_Social_impact_measurement_in_social_entrepreneurial_organizations). Acesso em: 16 maio 2021.

HERVIEUX, Chantal; VOLTAN, Annika. Toward a systems approach to social impact assessment. **Social Enterprise Journal**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 264-286, 16 maio 2019. DOI <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2018-0060>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SEJ-09-2018-0060/full/html>. Acesso em: 16 maio 2021.

MARQUES, Pedro Miguel Teixeira. **Avaliação de Impacto SROI da Rede Local de Intervenção Social da Santa Casa da Misericórdia do Porto**. [S. l.: s. n.], 2019. Disponível em: [https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub\\_geral.pub\\_view?pi\\_pub\\_base\\_id=368827](https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=368827). Acesso em: 16 maio 2021.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confedbrás, 2014.

MULINARI, Marieli; RITTERBUCH, Diana de Souza. Perfil dos colaboradores das cooperativas de crédito frente à essência do cooperativismo. **Revista de Administração**, [s. l.], v. 9, n. 16, p. 59-76, 2010. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/929>. Acesso em: 16 maio 2021.

MURAD, Elisa Pereira; CAPELLE, Mônica Carvalho Alves; ANDRADE, Daniela



Meirelles. Mensuração e avaliação de impacto social de empreendimentos sociais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 63-78, 4 out. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/44590>. Acesso em: 16 maio 2021.

OCB. **Números do Cooperativismo**, 2020. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/numeros#:~:text=Cooperativismo%20no%20Brasil&text=Para%20o%20ano%20de%202019,mudan%C3%A7a%20e%20evolu%C3%A7%C3%A3o%20para%20sociedade>. Acesso em: 16 maio 2021.

PAULA, Cleberson Luiz Santos de; BRASIL, Haroldo Guimarães; MÁRIO, Poueri Do Carmo. Mensuração do Retorno Social de Organizações sem Fins Lucrativos por meio do SROI – Social Return On Investment. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 127-155, 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/42387523\\_Mensuracao\\_do\\_Retorno\\_Social\\_de\\_Organizacoes\\_sem\\_Fins\\_Lucrativos\\_por\\_meio\\_do\\_SROI\\_-\\_Social\\_Return\\_On\\_Investment](https://www.researchgate.net/publication/42387523_Mensuracao_do_Retorno_Social_de_Organizacoes_sem_Fins_Lucrativos_por_meio_do_SROI_-_Social_Return_On_Investment). Acesso em: 16 maio 2021.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. Brasília: [s. n.], 2008. 92 p. ISBN 85-99863-03-7.

PINHO, Diva Benevides. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista**. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1966. 161 p.

SANDRI, Emanuel Campigotto; KUMASAKA, Julia Mitsue Vieira Cruz; CRUZ, June Alisson Westarb; CRUZARA, Giovani. Avaliação do Impacto Social: um Levantamento Bibliométrico. **Teoria e Prática em Administração**, Paraíba, v. 11, n. 1, p. 106-121, 19 ago. 2020. DOI 10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n1.52611. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/52611>. Acesso em: 16 maio 2021.

SEBRAE. **Conheça os tipos de cooperativa de crédito e suas principais operações**. [S. l.], 4 jun. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-os-tipos-de-cooperativas-de-credito,f8ee438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 16 maio 2021.

SCHNEIDER, José Odelso. A doutrina do cooperativismo: Análise do alcance do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. **Cadernos de gestão social**, Bahia, v. 3, n. 2, p. 251-273, 2012. Disponível em: [https://periodicos.ufba.br/index.php/cgs/article/view/31589/pdf\\_35](https://periodicos.ufba.br/index.php/cgs/article/view/31589/pdf_35). Acesso em: 16 maio 2021.

SOARES, Marden Marques; MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte de. **Microfinanças: O Papel do Banco Central do Brasil e a Importância do Cooperativismo de Crédito**. 2. ed. Brasília: BCB, 2008