

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial
e Sistemas Agroindustriais



Dissertação

GOVERNANÇA COOPERATIVA: um estudo de caso sobre as mudanças
após a padronização das práticas pelo Banco Central do Brasil

Aline Castro Jansen

Pelotas, 2017.

Aline Castro Jansen

GOVERNANÇA COOPERATIVA: um estudo de caso sobre as mudanças após a padronização das práticas pelo Banco Central do Brasil

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais.

Orientador: Prof. Dr. Alisson Eduardo Maehler

Pelotas, 2017.

Aline Castro Jansen

GOVERNANÇA COOPERATIVA: um estudo de caso sobre as mudanças após
a padronização das práticas pelo Banco Central do Brasil

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Faculdade de Administração e Turismo e Faculdade de Agronomia, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 18 de fevereiro de 2017.

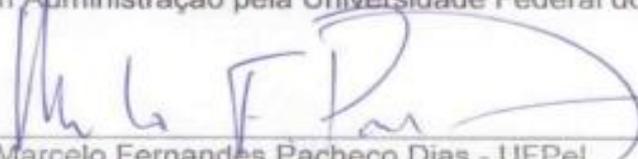
Banca examinadora:



Prof. Dr. Alisson Eduardo Maehler - UFPel (Orientador)
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul



Prof. Dr. Douglas Wegner - Unisinos
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul



Prof. Dr. Marcelo Fernandes Pacheco Dias - UFPel
Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais, que sempre me apoiaram e aos meus professores, que, com dedicação, me passaram os seus ensinamentos.

Agradecimentos

Depois de quase 2 anos de muito estudo, aula, pesquisa e discussões teóricas, posso afirmar que todo o processo de construção dessa dissertação teve como resultado não somente o título de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, mas também um significativo desenvolvimento pessoal e acadêmico. Muito obrigada a todos que, de alguma forma, ajudaram a tornar esse sonho realidade! Nesse sentido, destaco que agradeço, em especial:

Aos meus pais, primeiramente, por todo o apoio! Eu sei que vocês depositaram em mim a sua plena confiança e despenderam muita energia para que eu tivesse sempre a oportunidade de estudar e que conseguisse terminar o meu mestrado. Além de serem meus heróis, vocês são exemplos a serem seguidos como pessoas e, principalmente, como pais!

Aos meus irmãos, minha sobrinha, minhas cunhadas, meus avós e a todos os meus familiares que me apoiam, se preocupam comigo, se orgulham das minhas conquistas e que comemoram cada etapa vencida.

Ao professor e orientador Dr. Alisson Eduardo Maehler, que me inspirou a cursar o mestrado e, desde o início do mestrado, me incentivou e me mostrou quais os caminhos que eu poderia seguir. Com certeza a sua confiança depositada em mim foi fundamental na minha trajetória acadêmica.

Ao professor, coorientador e coordenador do curso Dr. Marcelo Fernandes Pacheco Dias por todo o auxílio durante o mestrado.

Ao Dr. Douglas Wegner, que foi incansável tirando as minhas dúvidas e me auxiliando na metodologia e na coleta de dados, principalmente.

Aos professores do mestrado que dedicaram o seu tempo e paciência para nos passar os seus conhecimentos.

Aos meus colegas do curso pela troca de informações, conhecimentos e experiências, foi ótimo estar junto de vocês!

Às pessoas que me concederam entrevistas por compartilhar as suas opiniões e colaborarem com este estudo.

Aos meus amigos pelos momentos de lazer, pela alegria que me trazem, pela confiança e pelo apoio de todos.

Resumo

JANSEN, Aline Castro. **Governança Cooperativa**: um estudo de caso sobre as mudanças após a padronização das práticas pelo Banco Central do Brasil. 2017. 128f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Faculdade de Administração e Turismo e Faculdade de Agronomia, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2017.

A preocupação com o desenvolvimento do tema governança tem progredido a cada dia, tendo em vista a busca constante de uma gestão com maior eficácia nas mais variadas organizações, sendo incluídas, portanto, as cooperativas. Baseado nisso, e buscando o aprimoramento da supervisão das cooperativas de crédito, o Banco Central do Brasil (BACEN) realizou uma pesquisa entre 2006 e 2009, a partir da qual foi definido o conceito de governança cooperativa. Sendo assim, o presente trabalho analisou, a partir da teoria institucional, como ocorre a aplicação dos mecanismos da governança cooperativa em cooperativas de crédito de livre admissão após a padronização das práticas de governança pelo Banco Central do Brasil. Para atingir esse objetivo, foi utilizada a abordagem qualitativa com a estratégia de estudo de caso em uma cooperativa de crédito de livre admissão na cidade de Pelotas/RS. Dessa forma, foram somadas sete entrevistas semiestruturadas, utilizando-se a técnica *snowball* e a amostragem por saturação. Além disso, também foram feitas observações *in loco* e pesquisa documental na unidade de análise. Os resultados mostraram que uma das principais mudanças após a divulgação das diretrizes de boas práticas de governança pelo BACEN (2009) foi com relação à definição dos papéis, o mesmo sendo exclusivamente estratégico para o Conselho de Administração e somente operacional para a Diretoria Executiva. Outra modificação relevante percebida nesta pesquisa foi a utilização dos Coordenadores de Núcleo como representantes dos seus grupos na votação da Assembleia Geral, levando o voto do que foi decidido anteriormente nas Assembleias de Núcleo, nas quais foi constatado um aumento das taxas de participação dos associados. Em síntese, uma limitação deste estudo foi com relação à pesquisa ter sido feita com alguns colaboradores de dentro da cooperativa, não agregando a opinião de outros *stakeholders*. Conseqüentemente a isso, sugere-se como estudo futuro pesquisar a percepção dos associados quanto às estruturas de governança utilizadas pelas cooperativas. Por fim, destaca-se que este trabalho resultou em contribuições teóricas e gerenciais para o embasamento do tema governança cooperativa.

Palavras-chave: Governança; Cooperativa; Crédito; Governança Cooperativa; BACEN.

Abstract

JANSEN, Aline Castro. **Cooperative Governance**: a case study about changes after the standardization of practices by Brazil's Central Bank. 2017. 128f. Master's Thesis (Master Degree in Territorial Development and Agroindustrial Systems) – Postgraduate Program in Territorial Development and Agroindustrial Systems, School of Administration and Tourism and School of Agronomy, Federal University of Pelotas, Pelotas, 2017.

The concern surrounding the development of the governance has progressed every day, bearing in mind the constant search for a more effective management in the most varied organizations, therefore, the cooperatives are being included in this niche. Based on this, and seeking to improve the supervision of credit cooperatives, Brazil's Central Bank (BACEN) conducted a survey between 2006 and 2009, where the concept of cooperative governance was defined. On that account, the present study has analyzed how the application of cooperative governance mechanisms occurs in cooperatives of free credit admission after the standardization of governance practices by Brazil's Central Bank, from the perspective of the institutional theory. To achieve this goal, the qualitative approach was used among the strategy of case study in a cooperative of free credit admission in the city of Pelotas / RS. That way, seven semi-structured interviews were used, using the snowball technique and the saturation sampling. In addition, in loco observations and documentary research were also carried out in the unit of analysis. The results showed that one of the main changes after the disclosure of good governance practices by BACEN (2009) was regarding the definition of the roles, which is exclusively strategic for the Board of Directors and only operational for the Executive Board. Another relevant modification perceived in this research was the use of the Centre Coordinators as representatives of their own groups in the General Assembly voting, taking the vote of what was decided previously in the Centre Assemblies, in which an increase among the members was founded in the participation rates. In summary, the downside of this study was that the research was done with some employees within the cooperative, not adding the opinion of others stakeholders. Consequently, it is suggested as a future study to investigate the members' perception on the governance structures used by the cooperatives. Finally, this work resulted in theoretical and managerial contributions to support the cooperative governance theme.

Key-words: Governance, Cooperative, Credit, Cooperative Governance, BACEN.

Lista de Ilustrações

Figura 1: Ranking das 10 maiores instituições financeiras no Brasil.....	16
Figura 2: Princípios do cooperativismo	24
Figura 3: Diferenças entre organizações cooperativas e não-cooperativas	27
Figura 4: As quatro áreas agrupadas nas recomendações de boas práticas de governança corporativa da CVM	31
Figura 5: Estruturas de governança e de gestão nas organizações.....	36
Figura 6: Principais atribuições do Conselho de Administração.....	38
Figura 7: Principais atribuições do Presidente do Conselho	38
Figura 8: Principais atribuições da Diretoria Executiva	39
Figura 9: Principais atribuições do Conselho Fiscal	39
Figura 10: Resultados da pesquisa sobre cooperativas de crédito do BACEN	43
Figura 11: Tipos de isomorfismo institucional.....	49
Figura 12: Estrutura do estudo de caso	52
Figura 13: Região de atuação da cooperativa Alpha.....	59
Figura 14: Organograma da cooperativa Alpha.....	60
Figura 15: Comparativo entre o processo assemblear antigo e o novo processo assemblear	71
Figura 16: Fragmentação entre Gestão Estratégica e Gestão Executiva.....	92

Lista de Abreviaturas

BACEN – Banco Central do Brasil

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ICA – *International Co-operative Alliance* (Aliança Cooperativa Internacional)

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SFN – Sistema Financeiro Nacional

WOCCU – *World Council of Credit Unions* (Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito)

Sumário

Introdução ao Problema	11
2 Revisão Bibliográfica	19
2.1 Cooperativismo de crédito	19
2.1.1 História do cooperativismo	19
2.1.2 Princípios e conceitos cooperativistas	23
2.1.3 Diferenças entre sociedades cooperativas e sociedades empresariais	26
2.2 Governança.....	29
2.2.1 Governança Corporativa.....	29
2.2.2 Governança Cooperativa	34
2.3 Diretrizes para as boas práticas de governança em cooperativas de crédito	40
2.4 Teoria Institucional.....	46
3 Metodologia	Erro! Indicador não definido.
3.1 Abordagem da Pesquisa.....	51
3.2 Estratégia de Pesquisa	52
3.3 Seleção do Caso.....	Erro! Indicador não definido.
3.4 Coleta e Validação dos Dados	Erro! Indicador não definido.
3.5 Estratégias de Análise de Dados e Apresentação dos Resultados	56
4 Análise dos Dados.....	57
4.1 Caracterização da Unidade de Análise.....	57
4.2 Representatividade e Participação dentro da Cooperativa	60
4.2.1 Participação dos Associados.....	61
4.2.2 Assembleia Geral	64
4.2.3 Assembleias de Núcleo	67
4.2.4 Programas Sociais	72
4.3 Direção Estratégica	74
4.4 Gestão Executiva	81
4.5 Fiscalização e Controle.....	86

4.5.1 Conselho Fiscal.....	86
4.5.2 Auditorias.....	88
4.6 Resultados das mudanças	91
5 Considerações Finais.....	95
Referências	99
Apêndices	106
Anexos	115

Introdução ao Problema

A governança é um assunto atual e que desperta interesse nas organizações, independentemente do tamanho, do setor e da configuração estrutural das mesmas. A preocupação com o desenvolvimento deste tema tem progredido a cada dia, tendo em vista a busca constante de uma administração com maior eficácia nas mais variadas organizações. É necessária uma revisão dos preceitos da governança a partir da análise da eficiência gerencial e das formas de gestão, pois os conceitos de gestão e de governança se inter-relacionam e influenciam um ao outro (ROTH et al, 2012).

Logo, nas cooperativas não é diferente, pois estas também demandam uma boa gestão e visam melhorar o seu desempenho. Nesse sentido, o cooperativismo caracteriza-se como uma forma de organização econômica da sociedade, promovendo a colaboração mútua dos seus associados através da união e cooperação. Estes aspectos, juntamente com alguns outros, compõem os princípios fundamentais do cooperativismo, que são registrados e supervisionados pela *International Co-operative Alliance* (ICA).

Dentre os diversos tipos de associações cooperativas, que serão aprofundados no corpo do trabalho, estão as cooperativas de crédito de livre admissão, que são o foco desta pesquisa. Um aspecto crucial é que, conforme sugerem Cuevas e Fischer (2006), não existe um acordo integral entre os pesquisadores sobre a função das cooperativas de crédito, mas a convergência dos estudos é necessária para facilitar o crescimento dessas instituições e perceber seu potencial para servir aos excluídos do sistema bancário tradicional, ponto este que deve ser destacado por ter influenciado a orientação teórica dessa pesquisa.

As cooperativas de crédito, de acordo com Cheney et al (2014), têm papéis importantes a desempenhar na recriação e na reconfiguração da economia como um todo, bem como originar formas alternativas de governança. Acrescenta-se a isso o

fato de que estas organizações concorrem com todos os tipos de instituições financeiras, necessitando se profissionalizar e tendo aspectos semelhantes com organizações empresariais, apresentando, portanto, várias semelhanças com as mesmas, o que tende a confundir os pesquisadores e os associados de sistemas cooperativistas de crédito.

Os dados do Banco Central do Brasil (BACEN, 2015) revelam que aproximadamente 1.100 cooperativas de crédito estão em atividade atualmente no país e possuem alta representatividade frente ao sistema financeiro nacional, visto que são consideradas o 6º maior conglomerado financeiro no país. Percebendo esse número expressivo de cooperativas de crédito, a importância das mesmas para o sistema financeiro e a diferença entre a governança em cooperativas e em outras organizações, o BACEN desenvolveu, em 2008, um manual com a padronização das práticas¹ de governança nas cooperativas de crédito, o que instigou o presente estudo, que visa verificar se ocorreram alterações nos mecanismos de governança adotados pelas cooperativas de crédito.

Outra questão a ser destacada é sobre o conceito de governança, que, apesar de a maioria dos estudos enfatizarem suas raízes na teoria da agência, também pode ser embasado teoricamente pela teoria institucional, afirmação essa feita por alguns críticos da primeira corrente teórica (AHRENS; FILATOTCHEV; THOMSEN, 2011; EISENHARDT, 1989; FONTES FILHO, 2003).

Pereira (2012, p.275) ressalta que “a teoria institucional está sendo aplicada nas organizações como elemento central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros no ambiente de trabalho”. Nesse sentido, a mesma engloba padrões de comportamentos sociais, normativas de órgãos reguladores, interações no contexto cultural e político e cria, dessa forma, uma identidade organizacional entre os atores organizacionais.

Seguindo no tema da governança, Silva, Castro e Antonialli (2014) atestam que a mesma pode ser dividida em alguns tipos, tais como: governança corporativa, governança pública, governança comunitária e governança em parceria. No entanto, uma lacuna encontrada no estudo desses autores, especificamente, é a falta de abordagem da questão de governança cooperativa, que serviu como incentivo para a mesma ser aprofundada nesta pesquisa.

¹ No manual do Banco Central do Brasil (BACEN, 2008), dentro do tema da governança, os termos “práticas” e “mecanismos” são utilizados como sinônimos.

Nessa mesma ótica, buscando o aprimoramento da supervisão das cooperativas de crédito, o Banco Central do Brasil passou a dispor de um setor específico para esta atividade, o qual se preocupa com a fiscalização desse segmento, detentor de diversas peculiaridades. O conceito de governança cooperativa, assim, emergiu a partir da pesquisa realizada de agosto de 2006 a julho de 2009 pelo BACEN, envolvendo todos os sistemas cooperativistas de crédito.

A partir dos resultados do estudo desenvolvido pelo BACEN, verificou-se que há mecanismos e controles necessários e específicos desse setor que precisam ser aprimorados e aplicados, sendo diferenciados, de certa forma, do estilo de governança tradicional de empresas mercantis privadas, ou seja, distintos da governança corporativa. Desse modo, destaca-se o desenvolvimento e a exigência do cumprimento das chamadas 'diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito'.

O termo 'governança cooperativa', segundo Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), diz respeito à forma como os principais envolvidos, ou seja, os associados, organizam os seus interesses e exercem controle sobre as atividades executadas. Por sua vez, o tipo de arranjo cooperativista como objeto de estudo tem destaque no mundo acadêmico, pois o mesmo exerce o seu papel social, se dedicando ao desenvolvimento dos cooperados e de suas famílias.

Posto isto, ressalta-se que a principal característica que distingue uma cooperativa de outras organizações é a participação de seus cooperados na governança (GRAY; KRAENZLE, 1998). Nesse sentido, possui o papel de integrar os associados e de permitir que os mesmos participem das decisões da organização, o que permite e incentiva os mesmos a fazer parte do processo decisório.

No entanto, é necessário realizar pesquisas mais profundas neste campo e analisando como objeto de estudo a governança cooperativa, visto que este tipo de organização acaba por, em muitos momentos, funcionar nos mesmos moldes de organizações empresariais que visam o lucro. Birchall e Simmons (2004) defendem que as cooperativas devem se diferenciar dos negócios empresariais e, mais que isso, necessitam capitalizar sobre suas características, que são distintas de outros padrões, para que se destaquem no seu modelo estrutural vigente.

Deste modo, o presente trabalho tem o seguinte problema de pesquisa: “Como as cooperativas de crédito de livre admissão têm implantado as práticas de governança segundo as diretrizes determinadas pelo Banco Central do Brasil?”.

Esta pesquisa, portanto, tem como objetivo analisar a adoção dos mecanismos de governança cooperativa nas cooperativas de crédito de livre admissão na cidade de Pelotas após a padronização das práticas de governança definidas pelo BACEN.

Objetivos

Objetivo Geral

Analisar como ocorre a aplicação dos mecanismos da governança cooperativa em cooperativas de crédito de livre admissão após a padronização das práticas de governança pelo Banco Central do Brasil.

Objetivos Específicos

- Identificar quais mecanismos de governança são utilizados nas cooperativas de crédito de livre admissão e de que forma;
- Pesquisar quais foram as práticas de governança cooperativa normatizadas pelo Banco Central do Brasil em 2009 a partir do isomorfismo institucional normativo;
- Verificar quais foram as mudanças que ocorreram nos mecanismos de governança utilizados nas cooperativas de crédito de livre admissão após a implantação e, posteriormente, a exigência institucional das ‘Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito’ pelo BACEN;
- Comparar se os mecanismos utilizados pelas cooperativas de crédito estão de acordo com os requeridos no manual do BACEN;

Dando prosseguimento a este presente trabalho, na seção seguinte serão apresentadas as justificativas para a escolha deste tema e o desenvolvimento deste estudo.

Justificativa

O presente estudo tem como justificativa o fato de o Banco Central do Brasil ter divulgado, em 2009, as diretrizes para as boas práticas de governança para as cooperativas de crédito. Isto provocou o questionamento sobre o incentivo a mudanças nos mecanismos de governança utilizados por estas organizações, após perceber-se que este tema, mesmo sendo parte da rotina de vários grupos sociais, tem sido pouco abordado na comunidade acadêmica. Essa afirmação é esclarecida por Jansen et al (2016) em sua pesquisa bibliométrica feita nas bases de dados Plataforma Capes e *Web of Science* com as palavras-chave governança cooperativa e *cooperative governance*. A partir dessa bibliometria, os autores verificaram que a pesquisa do BACEN sobre governança cooperativa foi pouco encontrada na literatura atual, o que demonstra que este é um tema emergente, longe de estar saturado e que necessita de mais investigações.

No seu trabalho, então, Jansen et al (2016) ressaltaram que as palavras-chave mais empregadas nos estudos, ou seja, que possuem maior relação com o tema governança cooperativa, são as seguintes: crédito, controle, social, autogestão e corporativa, sendo que todas estas serão referenciadas na presente dissertação. Outro resultado encontrado nessa bibliometria é que o método qualitativo e a estratégia de estudo de caso são os mais utilizados no âmbito deste tema, sendo que os mesmos também foram selecionados para esta pesquisa.

Também se considerou necessário fazer uma pesquisa bibliográfica entre a diferença dos mecanismos de governança em cooperativas e em sociedades não cooperativas, fazendo um paralelo entre os dois conceitos – governança corporativa e governança cooperativa - e suas práticas, com a finalidade de ilustrar melhor os resultados. De acordo com Cornforth (2004), existe um número limitado de trabalhos teóricos sobre governança em organizações sem fins lucrativos quando comparado à quantidade de estudos feitos sobre governança em empresas de capital, fato este que torna significativa a condução de novas pesquisas para a compreensão do conceito neste campo organizacional.

Somando-se a isso, este trabalho também se justifica pela crescente importância das cooperativas de crédito no sistema de capital brasileiro atual, visto que, segundo os dados de dezembro do BACEN (2015), o conjunto de aproximadamente 1.100 cooperativas financeiras existentes no Brasil ocupa a 6ª

posição no *ranking* das maiores instituições financeiras do país, conforme os dados ilustrados na Figura 1.

Instituição Financeira	Ativos Totais	% de Ativos Totais	Patrimônio Líquido	% do Patrimônio Líquido
Banco do Brasil	1.438.964.956	17,34%	71.679.697	12,10%
Itaú	1.285.393.163	15,49%	111.806.212	18,88%
Caixa Econômica Federal	1.203.756.044	14,51%	26.616.878	4,49%
Bradesco	905.117.499	10,91%	89.620.766	15,13%
Santander	681.734.679	8,22%	56.876.618	9,60%
Cooperativismo Financeiro	238.951.606	2,88%	34.177.993	5,77%
HSBC	175.058.784	2,11%	9.542.524	1,61%
Safra	147.616.874	1,78%	8.914.850	1,51%
Citibank	76.046.288	0,92%	7.685.586	1,30%
Banrisul	65.769.331	0,79%	6.206.906	1,05%
Total do SFN	8.298.578.838		592.279.523	

Figura 1: Ranking das 10 maiores instituições financeiras no Brasil em dez/15
Fonte: Portal do Cooperativismo Financeiro (2015)

Esses mesmos dados, quando comparados com os de 2014 mostram que, apesar da retração do quadro econômico brasileiro, a soma de todas as cooperativas de crédito mostra um crescimento de 16,2% o volume de depósitos. Já com relação ao patrimônio líquido dessas organizações, o crescimento do ano anterior para 2015 foi de 16,7%, o que revela que o cooperativismo de crédito está continuamente aumentando a sua participação e relevância no mercado econômico de capital. Nesse contexto, destaca-se o fato de que as cooperativas de crédito também pertencem ao Sistema Financeiro Nacional (SFN) e, portanto, apesar de possuírem algumas diferenças em relação aos bancos privados, pois as cooperativas são sociedades de pessoas, enquanto os bancos são sociedades de capital, concorrem direta, ou indiretamente, com estas organizações financeiras.

Sobre o assunto cooperativismo, no contexto gerencial, verifica-se que com a globalização, o avanço tecnológico e os novos produtos oferecidos pelos bancos privados, os associados não dependem mais exclusivamente da sua cooperativa de crédito. A concorrência aumentou substancialmente, pois grandes bancos constantemente ampliam seus ramos sobre todas as áreas (GORTON; SCHMID, 1999), o que reforça a ideia de que essas sociedades de pessoas não estão livres

de competirem com as instituições financeiras tradicionais. Portanto, o mercado exige que as cooperativas de crédito possuam boa gestão e práticas de governança adequadas à sua realidade, buscando evitar a confusão com sociedades empresariais e oferecendo vantagens aos seus associados, para que os mesmos não migrem para outras instituições financeiras.

Com relação a esta última afirmação, inclusive, Baldacchino (1990), a partir de uma análise neo-marxista em seu artigo sobre a alocação do poder na sociedade capitalista, destacou que a economia e o mercado econômico podem acabar transformando as cooperativas que alcançaram maior sucesso em empresas capitalistas. Soma-se a isso a afirmação do autor de que a formação de um quadro teórico bem desenhado é fundamental para motivar o desenvolvimento de cooperativas de diversas áreas e a melhoria no uso de mecanismos de governança destas, declaração que, por sua vez, fortalece o objetivo desta pesquisa.

Com relação à base teórica do tema governança, a grande maioria dos estudos é embasada na teoria da agência (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008; PINHEIRO; CARRIERI; JOAQUIM, 2013; TOSINI; BASTOS, 2008), no entanto, ressalta-se que os fatores institucionais afetam a eficácia dos parâmetros de governança corporativa (AHRENS; FILATOTCHEV; THOMSEN, 2011) e cooperativa. Logo, analisou-se o tema a partir da perspectiva da teoria institucional neste trabalho, visto que a mesma considera pertinentes vários pontos cruciais deste tema e a teoria da agência foi substituída por apresentar muitas lacunas para esta análise.

Além disso, reforça-se a relevância do uso da teoria institucional através da lacuna detectada no trabalho de Rodrigues e Malo (2006). Através de sua pesquisa no campo teórico da governança cooperativa as autoras destacaram as perspectivas teóricas que servem como base para o conceito de governança, as quais são: teoria da agência, teoria do *stewardship*, teoria da dependência de recursos, perspectiva democrática, teoria dos *stakeholders* e teoria da hegemonia gerencial, excluindo o institucionalismo dessa classificação. Assim, neste trabalho serão aprofundados os conceitos da teoria institucional, contribuindo teoricamente para a literatura acadêmica.

Este trabalho está organizado em seis seções, sendo a primeira esta introdução, os objetivos e a justificativa desta pesquisa. Após, expõe-se uma breve conceituação sobre a teoria institucional e o cooperativismo de crédito, define-se a

ideia de governança corporativa e governança cooperativa e, enfim, são apresentadas as Diretrizes para as boas práticas de governança do BACEN. Nas últimas seções são expostos os procedimentos metodológicos que serão adotados, a análise dos dados coletados e, por último, são tecidas as considerações finais este estudo.

2 Revisão Teórica

Neste tópico, será apresentada a revisão de literatura que abordará o universo do cooperativismo de crédito, os conceitos de governança corporativa e cooperativa, a descrição da pesquisa sobre governança cooperativa feita pelo Banco Central do Brasil que originou o manual com as 'diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito' e, por último, a explanação da teoria que embasa este trabalho, a teoria institucional.

2.1 Cooperativismo de crédito

Esta seção será dividida em três subtópicos: primeiramente, será contada a história da origem do cooperativismo e do cooperativismo de crédito, após, serão trazidos os conceitos dos mesmos e os princípios que norteiam as ações dos seus associados e colaboradores e, por fim, a última subseção terá como objetivo destacar as diferenças entre as sociedades empresariais e as sociedades cooperativas.

2.1.1 História do cooperativismo

O sistema de cooperativismo reflete a organização da sociedade a partir de sua estrutura econômica, articulando isso juntamente com a colaboração mútua dos seus associados. Este conceito pode ser percebido desde a origem das cooperativas, a qual se deu essencialmente em movimentos sociais e são organizações que representam de forma política e cultural determinado público.

Saucedo e Nicolazzi Junior (2001) inferem, então, que um dos idealizadores das sociedades cooperativas foi Robert Owen, em 1819. Ele acreditava que a mão

de obra dos trabalhadores seria aproveitada de melhor maneira em uma cooperativa do que em empresas capitalistas tradicionais. No entanto, as duas cooperativas fundadas por ele com o propósito de atarefar os desempregados – uma nos Estados Unidos e outra no Reino Unido – fracassaram devido a brigas internas entre os associados. Segundo os mesmos autores, “[...] Owen, ao perceber o potencial oculto dos trabalhadores, empenhou-se em ajudá-los, tanto a competir com as outras formas de trabalho quanto para se libertarem da submissão imposta pelos industriais” (SAUCEDO; NICOLAZZI JUNIOR, 2001, p. 88)

Essa criação de cooperativas se tornou necessária em razão de os índices de desemprego estarem crescendo proporcionalmente ao desenvolvimento de inovações tecnológicas. No entanto, Owen salientou aos trabalhadores a importância de eles utilizarem as mesmas máquinas que retiraram os seus empregos para ajudá-los a voltar ao ambiente mercadológico como fortes concorrentes (SAUCEDO; NICOLAZZI JUNIOR, 2001).

Todo esse movimento exerceu influência na criação e nos princípios da Sociedade de Rochdale, fundada na Inglaterra alguns anos depois, em 1844. A primeira cooperativa de consumo do mundo foi nomeada *Rochdale Pioneers Equitable Society* e foi originada por 28 operários têxteis, que se uniram para abrir um pequeno armazém que oferecia produtos de primeira necessidade, pautados nos princípios cooperativos (GAWLACK et al, 2013). Com uma rápida e impressionante expansão, em apenas 10 anos de funcionamento, a cooperativa em questão já contava com 400 associados. Esse é considerado, dentro da história do cooperativismo, o ‘pontapé inicial’ para o surgimento de outras cooperativas de diversos segmentos.

Atualmente, o movimento cooperativista tem organização mundial e o órgão representativo máximo é a *International Co-operative Alliance* (ICA), a qual foi fundada em 1895 em Londres, porém neste momento tem sede em Bruxelas. No Brasil, quem representa este setor é a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que foi criada em 1969 e possui sua sede em Brasília.

Neste presente estudo, abordaremos questões relativas às cooperativas de crédito, que estão se desenvolvendo cada vez mais e ampliando a sua linha de produtos. Na Alemanha, então, em 1846, foi criada por Friedrich Wilhelm Raiffeisen a primeira associação de apoio para a população rural. Essa não era considerada uma cooperativa propriamente dita, mas serviu de inspiração à primeira sociedade

cooperativa, chamada *Heddesdorfer Darlehnskassenverein*, que também foi fundada por ele, em 1864 (PINHEIRO, 2008). Até os dias atuais este tipo de instituição é muito popular e influenciou, especialmente, a criação das cooperativas de crédito rural brasileiras, fato este que foi destacado no trabalho de Lima e Amaral (2011).

A primeira cooperativa de crédito brasileira foi constituída pelo padre suíço, o jesuíta Theodor Amstad, em 28 de dezembro de 1902, na região da Linha Imperial, que fica localizada no município gaúcho de Nova Petrópolis: a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis (PINHEIRO, 2008). Essa organização continua em atividade até hoje, sob a denominação de Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha – Sicredi Pioneira/RS.

Este tipo de sistema surgiu como uma alternativa frente ao sistema financeiro tradicional, procurando atender a um público excluído e que não era atendido pelos bancos comerciais (MARTINS, 2010). O cooperativismo de crédito surge, então, como uma alavanca no setor financeiro, sendo apontado como uma referência promissora para a democratização do acesso ao crédito, especialmente para os habitantes do meio rural (ABRAMOVAY, 2004; BÚRIGO, 2007; JUNQUEIRA; ABRAMOVAY, 2005).

No entanto, somente em 1964, mais de 60 anos após a criação da primeira cooperativa de crédito brasileira, que a Lei da Reforma Bancária (Lei 4.595/64) marcou o início de um arcabouço legal para o sistema cooperativista de crédito no Brasil, principalmente no que tange à equiparação das mesmas às demais instituições financeiras. Além disso, esta legislação atribui ao BACEN a função de autorizar, regulamentar e fiscalizar as cooperativas de crédito no território brasileiro (PINHEIRO, 2008). Dentro deste contexto, ressalta-se que a regulamentação no Brasil também é feita pelo Conselho Monetário Nacional, mas com a supervisão do Banco Central.

Após quase uma década, foi decretada a Lei 5.764/71 (BRASIL, 2014), que descreve a Política Nacional do Cooperativismo. Nesta lei consta que, por serem consideradas juridicamente sociedades civis, e não de capital, as cooperativas de crédito são concebidas como instituições financeiras compatíveis de trabalhar com operações de produtos e serviços financeiros a um público-alvo considerado de baixa renda.

Acrescenta-se a isso a relevância dessa legislação nas definições da governança nas cooperativas. A lei de 1971, apesar de antiga, determina algumas normas significativas, que ainda são vistas como modernas, tais como: a definição de que o Conselho de Administração e/ou Diretoria é que deve atuar na gestão da cooperativa; o Conselho Fiscal é que deve efetuar a fiscalização; os cargos de conselheiros e diretores devem ser ocupados exclusivamente pelos associados; e, em especial, a obrigatoriedade de assembleias gerais anuais, as quais prezam pela participação do cooperado e pela transparência da cooperativa.

As denominações dos ramos de atuação do cooperativismo foram aprovadas em 4 de maio de 1993 pelo Conselho Diretor da OCB. Dessa forma, até os dias atuais, estão definidas 13 diferentes modalidades de atividade das cooperativas brasileiras, sendo as seguintes: agropecuário, consumo, crédito, educacional, habitacional, especial, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo (OCB, 2015).

O sistema cooperativista de crédito brasileiro possui uma estrutura organizada basicamente em três níveis de atuação (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008, p. 113):

- Primeiro nível: cooperativas singulares, que prestam serviços diretamente aos seus associados;
- Segundo nível: cooperativas centrais e federações de cooperativas, que prestam serviços de integração de atividades e utilização recíproca de serviços às cooperativas singulares associadas;
- Terceiro nível: confederações de cooperativas, que orientam e coordenam as atividades das cooperativas centrais e federações de cooperativas.

Os sistemas cooperativistas de crédito são classificados de acordo com a natureza das atividades desenvolvidas ou pela condição de vínculo de seus associados, sendo divididos nas seguintes categorias: cooperativas de empregados públicos ou privados, de crédito rural, de livre admissão, de microempresários, de profissionais e de empresários (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008). Neste trabalho, a organização estudada está enquadrada na classificação de cooperativas de crédito de livre admissão, pois possuem associados de várias categorias profissionais.

Além disso, as cooperativas de crédito são agrupadas de acordo com os sistemas cooperativos ao qual pertencem, podendo estar vinculadas aos seguintes

sistemas: Sicredi, Sicoob, Unicred, Ancosol, Centralcred, Cecred, Cecrers, Federalcred e Ceeoopes, compartilhando normas internas, procedimentos, produtos, serviços, marca, dentre outros.

Portanto, para entender como funcionam as cooperativas e conhecer os princípios que norteiam as mesmas, a próxima subseção irá abordar detalhadamente os conceitos e os valores cooperativistas.

2.1.2 Princípios e conceitos cooperativistas

De acordo com as denominações da OCB (2015), o modo de trabalho cooperativista é um tipo de padrão socioeconômico que está alicerçado em valores como a participação democrática, a colaboração, a autonomia e a adesão voluntária das pessoas, as quais se conectam visando objetivos sociais e econômicos em comum. Além disso, as cooperativas são consideradas organizações autogestionárias, pois a sua administração e, conseqüentemente, o controle das suas ações são funções exercidas pelos seus próprios membros.

Logo, Rosenfield (2007, p. 96) explica como o processo de autogestão, através da participação e da igualdade perante o voto em assembleia, ocorre nesse tipo de sociedade:

O modelo de autogestão deve ser entendido como aquele capaz de promover a igualdade do poder decisório (um membro = um voto) que reitera a associação de iguais e fundamenta-se na propriedade coletiva, que é garantida através do estabelecimento prévio em assembléia geral das regras de distribuição dos ganhos [...]. Portanto, esse sistema garantiria a cooperação e a solidariedade no grupo (ROSENFELD, 2007, p. 96).

Sendo assim, considera-se pertinente destacar que os princípios fundamentais do cooperativismo sofreram influência direta dos pioneiros de da cooperativa de Rochdale, tendo sido definidos oficialmente na 'Carta de Princípios' da *International Co-operative Alliance* (ICA, 2015). Posto isto, os mesmos citados estão ilustrados na Figura 2:



Figura 2: Princípios do cooperativismo
 Fonte: Adaptado de *International Co-operative Alliance* (ICA, 2015)

Infere-se, então, que a participação é um dos princípios mais expressivos do cooperativismo. Este ponto, portanto, contribui para a administração democrática e autogestão da organização, visto que aumenta a estabilidade, o monitoramento interno e o atendimento à expectativa dos seus membros, além de buscar o alinhamento dos interesses de todos os seus associados (VENTURA, 2009).

Birchal e Simmons (2004) reforçam que a participação dos associados nas decisões e votações da organização é o melhor caminho para se alcançar a 'vantagem cooperativa'. Aliás, essa não é somente uma estratégia para se distinguir de propriedades privadas no ambiente mercadológico, visto que a participação dos membros está presente nos princípios cooperativistas que devem ser seguidos para assegurar a legitimidade da organização.

Lopes (2001) acrescenta, além da participação, outros elementos essenciais nas organizações cooperativas, tais como: constituição do capital; pluralidade de sócios; participação nos lucros e nas perdas. Este autor afirma, ainda, que o item referente à pluralidade de membros é primordial nos contratos de sociedades

cooperativas e que a lei brasileira estabelece um número mínimo de vinte associados para que este tipo de organização possa ser constituída, buscando evitar o oportunismo que pode ser causado por um pequeno número de integrantes.

Por outro lado, na sua revisão teórica, Cornforth (2004) percebeu que várias indagações sobre a legitimidade democrática dos conselhos administrativos das cooperativas em funcionamento na Europa estavam sendo levantadas. Tais questões estavam sendo discutidas principalmente por causa dos baixos níveis de participação dos membros e porque a eficácia da gestão dessas organizações estava sendo questionada, em particular a capacidade de conselheiros leigos para supervisionar de maneira eficaz os gerentes seniores e proteger os interesses dos membros e das outras partes interessadas. Desse modo, o cooperado precisa romper com a ideia de trabalhador remunerado e submisso aos seus superiores para este tipo de organização conseguir ser eficiente.

Um ponto crucial é abordado por Rosenfield (2007), pois defende que, para o desenvolvimento de uma cooperativa, os associados devem estar conscientes de que devem trabalhar e participar ativamente da mesma. Logo, isso significa que os cooperados devem comparecer às reuniões, participar das assembleias, buscar soluções e alternativas às dificuldades e envolver-se nas decisões e na rotina da organização, principalmente nas cooperativas de crédito, no qual o associado investe capital e procura soluções financeiras.

Confirmando esta afirmação, o estudo de caso analisado por Freitas, Amodeo e Freitas (2015) realça a importância da participação e do associativismo, o qual é utilizado como um mecanismo de mobilização social e dinamização econômica. Este, portanto, tem por objetivo atender as necessidades financeiras dos seus membros, que são essenciais para os conjuntos de produção familiares se manterem sustentáveis.

Como foi proposto anteriormente, neste trabalho serão aprofundados os conhecimentos acerca das cooperativas de crédito. Logo, Pinheiro (2008, p.14) enfatiza a sua relevância: “o segmento vem apresentando um expressivo crescimento, não apenas em volume, mas também em percentual de participação na área bancária do Sistema Financeiro Nacional”.

Freitas, Amodeo e Freitas (2015, p. 268) complementam o autor acima, destacando a dimensão que as cooperativas de crédito alcançam dentro do contexto social e econômico:

O cooperativismo de crédito é um dos ramos mais dinâmicos do cooperativismo no mundo inteiro. Desde a sofisticação das operações à capilaridade que possuem no mercado, alcançando públicos antes nunca atendidos por outras instituições financeiras, esse ramo aporta experiências emblemáticas de sucesso empresarial e de inclusão financeira (FREITAS; AMODEO; FREITAS, 2015, P. 268).

As cooperativas de crédito são as únicas organizações legalmente autorizadas, além dos bancos, a trabalhar com contas de poupança, que é um serviço necessário para populações das classes menos favorecidas da sociedade, além de oferecerem taxas diferenciadas a seus associados. Martins (2010, p. 34) define uma cooperativa de crédito como sendo uma “instituição financeira formada por uma sociedade de pessoas para prestar serviços ‘bancários’ e propiciar crédito de forma simples e vantajosa para seus associados”.

O sistema cooperativista de crédito, portanto, trabalha com a captação e administração de poupanças, liberação de empréstimos e prestação de serviços aos seus associados, podendo os mesmos ser pessoas físicas ou jurídicas. Além disso, um ponto crucial nos objetivos e práticas dessas organizações é a busca pelo desenvolvimento econômico e social e o investimento nas comunidades nas quais atuam.

Por fim, esse tipo de organização, por possuir uma função social relevante, opera diretamente com o auxílio do governo para conseguir atender a demanda de seu público-alvo. Pinheiro (2008) enfatiza que é atribuído ao BACEN o compromisso de autorizar, regulamentar e fiscalizar estas cooperativas de crédito, também com o intuito de verificar se as mesmas estão operando de acordo com a sua finalidade e possuem as distinções necessárias para não serem confundidas com as sociedades de capital. Esses contrastes exigidos serão especificados na próxima subseção.

2.1.3 Diferenças entre sociedades cooperativas e sociedades empresariais

Alguns indivíduos acreditam que as cooperativas são parecidas com organizações privadas, seguindo a lógica capitalista, apenas com uma diferença: o fato de que não existe o papel do ‘chefe’ (ROSENFELD, 2007). No entanto, esta lógica deve ser revista, pois é contrária aos princípios básicos do cooperativismo, ocorrendo uma inversão nos objetivos dessa forma de organização do trabalho.

Os serviços oferecidos pelas cooperativas de crédito são similares aos ofertados pelos bancos, como, por exemplo: conta corrente, cartões de crédito e débito, linhas de crédito, poupanças e outras aplicações. Logo as mesmas são vulneráveis aos mesmos riscos que esses produtos impõem às outras organizações. No entanto, as cooperativas são sociedades de pessoas, enquanto o sistema bancário é composto por sociedades de capital.

Logo, a maior diferença entre os dois tipos de organizações é que no sistema cooperativista os associados participam das decisões da organização, tendo poder de voto na Assembleia Geral. E, além disso, têm direito de receber sobre os resultados econômicos da instituição, também chamados de 'sobras', ao final de cada exercício, o que é calculado de forma proporcional à movimentação financeira do cooperado. Outro ponto em que há distinções é com relação à gestão, pois nas sociedades de pessoas a mesma é feita por associados eleitos, enquanto os bancos são administrados por pessoas contratadas no mercado.

Desta maneira, as cooperativas de crédito funcionam a partir dos princípios e do ideário cooperativista, sendo assim, apresentam também tais distinções em relação aos outros tipos de instituições financeiras, sendo, principalmente: o proprietário é ao mesmo tempo o gestor e o cliente; se baseiam nos princípios de associativismo; não se orientam pela expectativa de maximização do lucro; conduzem relações de longo prazo com seus cooperados (FREITAS; FREITAS, 2011).

Para melhor visualização das diferenças entre as organizações privadas e as sociedades cooperativas dentro do sistema financeiro, Grohs (2011) comparou as características dos dois tipos, conforme descrito na Figura 3:

Empresa cooperativa	Empresa não cooperativa
Sociedade de pessoas	Sociedade de capital
Objetivo principal - prestação de serviços	Objetivo principal: obtenção de lucro
Número ilimitado de sócios – adesão livre	Número limitado de acionistas
Gestão democrática: um homem uma voz	Cada ação = um voto
Retorno proporcional às operações	Dividendo proporcional ao valor das ações
Inacessibilidade das quotas partes a terceiro, estranhos à sociedade	Acessibilidade das ações a terceiros
Juros fixos e módicos sobre o capital	Dividendos limitados somente pelo montante dos benefícios realizados

Figura 3: Diferenças entre organizações cooperativas e não-cooperativas
Fonte: Grohs (2011)

Assim, as cooperativas de crédito foram projetadas com o objetivo de fornecer alternativas que facilitassem o acesso ao crédito e a outros produtos financeiros pelos associados e também de conceder-lhes empréstimos com juros mais baixos e com um sistema menos burocrático que os bancos tradicionais (MARTINS, 2010). Ou seja, surgem com a finalidade de inclusão social no sistema financeiro através do acesso ao crédito por um público menos favorecido, que não têm as garantias solicitadas pelas sociedades de capital para a efetuação de transações financeiras.

Portanto, conforme é abordado por Freitas e Freitas (2011), devido à natureza não lucrativa das cooperativas de crédito e a sua finalidade social, elas possuem tratamento tributário diferenciado e devem operar em benefício dos cooperados, não favorecendo a acumulação de patrimônio. Logo, destaca-se que as mesmas não podem, em nenhuma hipótese, ter as mesmas características das sociedades empresariais de capital.

Desse modo, um dos aspectos do cooperativismo é o apoio e a implementação de ações sociais na comunidade em que operam. Além disso, acrescenta-se a relevância da retenção e da aplicação dos recursos captados pela organização na própria região de atuação, contribuindo para o desenvolvimento local.

Outra diferença a ser destacada entre as sociedades de pessoas e as sociedades de capital é que as cooperativas de crédito, não têm o seu capital negociado em mercado de ações e, portanto, não estão abertas à entrada de investidores externos. Sendo assim, nos sistemas cooperativistas de crédito, os proprietários são simultaneamente clientes, pois tomam crédito, e fornecedores, pois depositam recursos na organização.

Por fim, algumas das principais questões que auxiliam na distinção de uma sociedade de pessoas e uma sociedade de capital estão dentro do conjunto de práticas de governança, como as formas de participação, a Assembleia Geral, os mecanismos de controle e a devolução dos investimentos em recursos para a comunidade. Portanto, na próxima seção serão aprofundadas as concepções acerca da governança, corporativa e cooperativa, respectivamente.

2.2 Governança

Esta seção será dividida em dois subtópicos com a finalidade de proporcionar uma melhor visualização das definições de governança corporativa e governança cooperativa, nessa ordem, e, somando-se a isso, dar ênfase às semelhanças e distinções entre os dois conceitos.

2.2.1 Governança Corporativa

Governança é um conjunto de processos, políticas, costumes, mecanismos, procedimentos e instituições que regulam a maneira como uma organização é administrada e, conseqüentemente, controlada. Este item orienta, também, o estabelecimento dos objetivos da organização e as relações entre os diversos atores envolvidos.

Desde que a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) determinou as diretrizes internacionais de governança corporativa em 1999, são apresentadas propostas de práticas adequadas de governança nas organizações, que são orientadas para o desenvolvimento de estruturas e de ações mais eficazes (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008). No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)² é a instituição – sem fins lucrativos – que orienta sobre o desenvolvimento das melhores práticas de governança corporativa.

Dessa forma, a governança engloba, principalmente, os instrumentos de administração e os mecanismos de coordenação e controle das transações (FREITAS; FREITAS, 2011). A denominação governança corporativa deriva do original em inglês *corporate governance* e sua proposta central é disciplinar os papéis e responsabilidades entre proprietários e os gestores da empresa (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

A Comissão de Valores Imobiliários (CVM, 2002, p. 1) elaborou uma cartilha de recomendações sobre governança corporativa, na qual define que:

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o

² Para informações mais aprofundadas sobre este instituto, visitar o site do próprio: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18056>.

acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

A governança é caracterizada como um processo no qual as decisões são tomadas e direcionadas para atingir as metas de gestão de recursos através de todas as escalas de poder (WIELGUS et al, 2014). Nesse sentido, a eficácia da governança está relacionada à distribuição de poder, de direitos, de funções e de responsabilidades através do sistema de gestão e do monitoramento das atividades executadas pelos atores organizacionais.

Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008, p. 108) definem o conceito de forma ampla e abrangente: “A governança corporativa objetiva alinhar os sistemas de controle, monitoramento e incentivos para que as decisões dos gestores sejam realizadas no melhor interesse dos proprietários”. Sendo assim, a governança corporativa é definida como o sistema que envolve a coordenação, direção e controle das atividades organizacionais, englobando também os relacionamentos entre órgãos de controle, diretoria, conselho de administração e proprietários (ALBERTO; FAMÁ; JUNQUEIRA, 2013).

Em adição a isso, Albers (2010) enfatiza que, apesar de variar as terminologias utilizadas, os pesquisadores concordam que o sistema de governança consiste na utilização de mecanismos para coordenar, controlar e motivar o comportamento dos seus membros. Seguindo nessa perspectiva, o mesmo autor classifica cada um deles: a coordenação inclui a padronização de processos e os instrumentos de supervisão dos atores organizacionais; o controle refere-se ao sistema de monitoramento e à avaliação do desempenho individualmente; e, por fim, os mecanismos motivacionais servem para dar suporte aos outros dois, estando relacionados a formas de incentivar os colaboradores a atingirem os objetivos pré-determinados pela organização.

Para melhor visualização e interpretação, as boas práticas de governança corporativa que são recomendadas pela CVM (2002) estão agrupadas principalmente em quatro grandes áreas, conforme ilustrado na Figura 4:

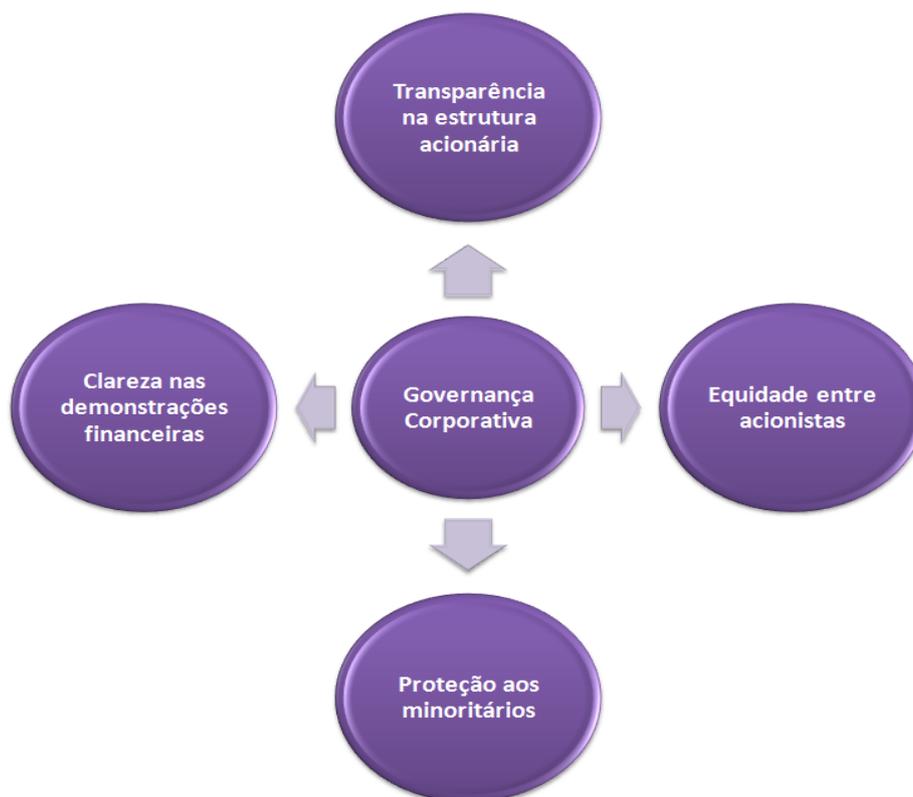


Figura 4: As quatro áreas agrupadas nas recomendações de boas práticas de governança corporativa da CVM

Fonte: Adaptado de CVM (2002)

Hallqvist (2000, p. 76) contribui para o enriquecimento da explicação das informações presentes na Figura 3, explanando que:

Os objetivos da governança corporativa são o tratamento justo a todos os acionistas ou quotistas, a transparência das operações e das estruturas da empresa e a cobrança de responsabilidade do Conselho de Administração, do executivo principal, da diretoria e dos auditores independentes.

A partir dessas intenções, a governança corporativa tem o poder de intervir positivamente - ou negativamente, caso seja mal aplicada - nos resultados da organização. Existe a necessidade, então, de assegurar a flexibilidade da governança, sendo possível incluir opiniões de diferentes atores, inclusive *stakeholders*³, na tomada de decisão (DUBOV, 2014).

Pinheiro, Carrieri e Joaquim (2013, p. 239) apresentam, então, algumas contribuições para o assunto:

³ O termo '*stakeholders*', segundo Mitchell et al (2015), refere-se às partes interessadas que afetam as ações da organização, como, por exemplo, os funcionários, acionistas, sindicatos, fornecedores, concorrentes, clientes e o Estado.

[...] o subentendido a respeito da governança corporativa: mecanismo de fixação de comportamento que simboliza a determinação de relações de modo a representar segurança e confiança de que, devido à determinação, não existirá um comportamento expropriador. [...] Elementos simbólicos transmitem significados culturais, construindo, pois, um sentido, simbólico, para o mundo. 'Um ambiente mais seguro' seria, pois, um sentido simbólico para o mundo dos investidores; mundo, este, construído pelo elemento simbólico governança corporativa.

Dessa forma, reforçando a afirmação acima, percebe-se que todas as quatro áreas da governança corporativa, conforme a divisão feita pela CVM em sua cartilha, visam o aumento da segurança e da confiança dos investidores. Logo, a partir dos mecanismos de governança corporativa recomendados, se objetiva diminuir atitudes de busca apenas dos interesses individuais e práticas corruptas, o que traz maior clareza e segurança aos acionistas das empresas.

Wielgus et al (2014) salientam que a forma com que diferentes organizações dentro da hierarquia da governança estão aninhadas ou interagem umas com as outras - como, por exemplo, o grau com que o poder é compartilhado e o grau com quem as mesmas são oficialmente reconhecidas por outras instituições - têm impactos significativos na eficácia da governança.

É possível perceber, cada vez mais, que há necessidade de desenvolver estratégias flexíveis de governança. Muitas medidas fixas podem se tornar ultrapassadas, logo, o mecanismo estabelecido para a governança tem de ser flexível o suficiente para se adaptar às mudanças tecnológicas e de mercado.

Na pesquisa feita por Leal, Carvalho e Iervolino (2015) em que foi analisada a evolução das práticas de governança corporativa de 2004 a 2013 em empresas brasileiras, os autores destacaram que, apesar de essas práticas terem notadamente melhorado, ainda precisam ser aprimoradas. Além disso, estes salientam alguns pontos em que houve a diminuição de mecanismos de controle, o que mostra o aumento da importância da confiança, mas os pesquisadores também perceberam que os acordos dos acionistas são cada vez mais utilizados, o que maximiza a dependência do gestor da organização. Ainda na mesma pesquisa, tornou-se público que as empresas apresentam medidas muito baixas nos indicadores de ética e conflitos de interesse se comparado com os indicadores de transparência, de composição e funcionamento do conselho e de direitos dos acionistas.

Williamson (1996, p. 4) reforça a importância do âmbito institucional da governança corporativa:

[...] existe um consenso crescente de que o ambiente institucional (legislação, política, etc.) e as instituições de governança (mercados, hierarquias, etc.) são muito importantes e são pertinentes, de muitas formas, à organização industrial e mais que isso, como a história econômica, sistemas econômicos comparativos, economia de trabalho, a reforma e desenvolvimento econômico, cuidados com a saúde, estratégia de negócios, empresas multinacionais e até mesmo aspectos de finanças corporativas.⁴

No âmbito do mercado de organizações privadas, a governança tem estado associada à gestão e a maneira com a qual a empresa interage com as expectativas dos múltiplos atores envolvidos, direta ou indiretamente, nas atividades da mesma. Portanto, a governança corporativa envolve “questões relativas ao ativismo dos investidores, à relação dos proprietários e gestores, e aos mecanismos institucionais que conferem legitimidade à organização” (FONTES FILHO, 2003, p. 1).

Com fundamentos baseados na afirmação acima, a CVM (2002), em sua cartilha de boas práticas de governança corporativa, defende que empresas que possuem um sistema que preserva os recursos de seus investidores desfrutam de uma inclinação à valorização pelos mesmos, principalmente porque os investidores possuem a garantia, a partir do conjunto de mecanismos de governança, de que o retorno dos investimentos será distribuído para todos, evitando artifícios de desvio de capital.

Ademais, nesta cartilha, a CVM (2002, p. 1) afirma que o objetivo da publicação da mesma é:

[...] orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários. A CVM ressalta que esta cartilha não pretende esgotar o assunto, e, portanto, entende que as companhias podem e devem ir além das recomendações aqui incluídas. Para a elaboração desta cartilha, utilizou-se a experiência de 25 anos de CVM e analisou-se a experiência de diversos países, além de relatórios de pesquisas e códigos de governança nacionais e internacionais.

⁴ Tradução livre do original em inglês: “[...] there is growing agreement that the institutional environment (laws, polity, etc.) and the institutions of governance (markets, hierarchies, etc.) matter a lot and in ways that are pertinent to industrial organization and much else, such as economic history, comparative economic systems, labor economics, economic development and reform, health care, business strategy, multinational business, and even aspects of corporate finance” (WILLIAMSON, 1996, p. 4).

Por fim, destaca-se que três temas associados compõem a governança corporativa, principalmente: as relações entre as organizações e as instituições financeiras, as relações de trabalho e os direitos de propriedade. Fligstein e Choo (2005) acrescentam a isso afirmando que o sistema de governança corporativa não reflete somente a gestão das relações de agência entre proprietários e gestores, mas, além disso, representa o produto de lutas sociais, religiosas, econômicas, políticas e institucionais de cada país, reforçando o embasamento teórico desse tema a partir do institucionalismo.

Portanto, a decisão dos gestores de seguir as recomendações para boas práticas de governança corporativa baseia-se principalmente no objetivo de aumentar o valor da companhia e reduzir o seu custo de capital, o que, conseqüentemente, atrai cada vez mais investidores, o que lhes proporciona a alternativa de exercer influência no desempenho da governança (CVM, 2002). Para finalizar, então, apesar de várias semelhanças, a governança cooperativa se difere da corporativa em algumas questões primordiais, o que será aprofundado na próxima seção.

2.2.2 Governança Cooperativa

A governança de cooperativas possui uma base teórica relativamente limitada em comparação com a gestão das organizações empresariais, onde existe uma vasta literatura sobre governança corporativa (CORNFORTH, 2004). Apesar disto, no geral, os dois tipos de estruturas de governança, corporativa e cooperativa, se complementam e se influenciam mutuamente. Além do mais, desde o início do século XXI, o tema de governança em cooperativas vem sendo cada vez mais debatido e desenvolvido na literatura acadêmica.

As cooperativas estão entre os tipos de organizações que buscam as melhores práticas de governança e, por tais razões, o aumento no interesse sobre essa questão dentro do universo das mesmas é justificado. Cheney et al (2014) alegam que as sociedades de pessoas possuem a função de reestruturar o mercado econômico como um todo, além de promoverem formas e mecanismos alternativos de governança.

O fato acima é explicado em razão de as cooperativas possuírem estrutura organizacional e objetivos diferentes das organizações tradicionais. Além disso, elas

também possuem um conjunto diferenciado e único de disposição de direitos de decisão dos membros, de atividades de controle e de propriedade de gestão (BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012). Dessa forma, destaca-se que as cooperativas necessitam de uma estrutura de governança com cargos bem definidos de direção, conselho e fiscalização, visto que essas instituições são formadas a partir do investimento de capital de seus associados.

Por essas disparidades, pelas pesquisas já feitas e pela utilidade do tema, acrescenta-se o conceito de governança cooperativa na classificação dos tipos de governança definida por Silva, Castro e Antonialli (2014, p.188), pois estes autores não a abordam em sua classificação. Essa é considerada uma lacuna encontrada na pesquisa feita por eles, pois, apesar de a caracterização deste tema estar em aberto por ser muito recente na literatura e necessitar de mais discussões teóricas, há diversas linhas que podem ser seguidas para determinar o conceito de governança cooperativa.

Roth et al (2012) abordam o tema fazendo a distinção entre os conceitos de governança e de gestão, pois em muitas pesquisas ambos são confundidos e falta expor as diferenças existentes entre os elementos de cada um. Portanto, destaca-se que:

A governança encarrega-se da definição da estrutura organizacional, do detalhamento de sua coordenação, da instituição de mecanismos regulatórios e do processo de tomada de decisão, enquanto a gestão se encarrega de planejar, executar e controlar as estratégias e ações, dentro dos limites estabelecidos pela governança. [...] Cabe ao sistema de governança constituir normas, regras, autonomia e limites de funcionamento da rede, e à gestão a prática de atos gerenciais. Dessa forma, o papel da governança não é gerir, mas delimitar a gestão, tarefa que incumbe aos gestores da rede. Dentro dos limites impostos pela governança da rede interorganizacional, os gestores têm liberdade para usar seus conhecimentos e habilidades para planejar e executar estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos (ROTH et al, 2012, p 120).

Resumindo a fala acima, a gestão é o processo geral de tomada de decisões e está relacionada às atividades gerenciais da organização, enquanto a governança corporativa é o conjunto de regras e práticas que garantem o cumprimento de deveres com todos os *stakeholders*. A Figura 5 ilustra as diferenças entre os sistemas de governança e de gestão:

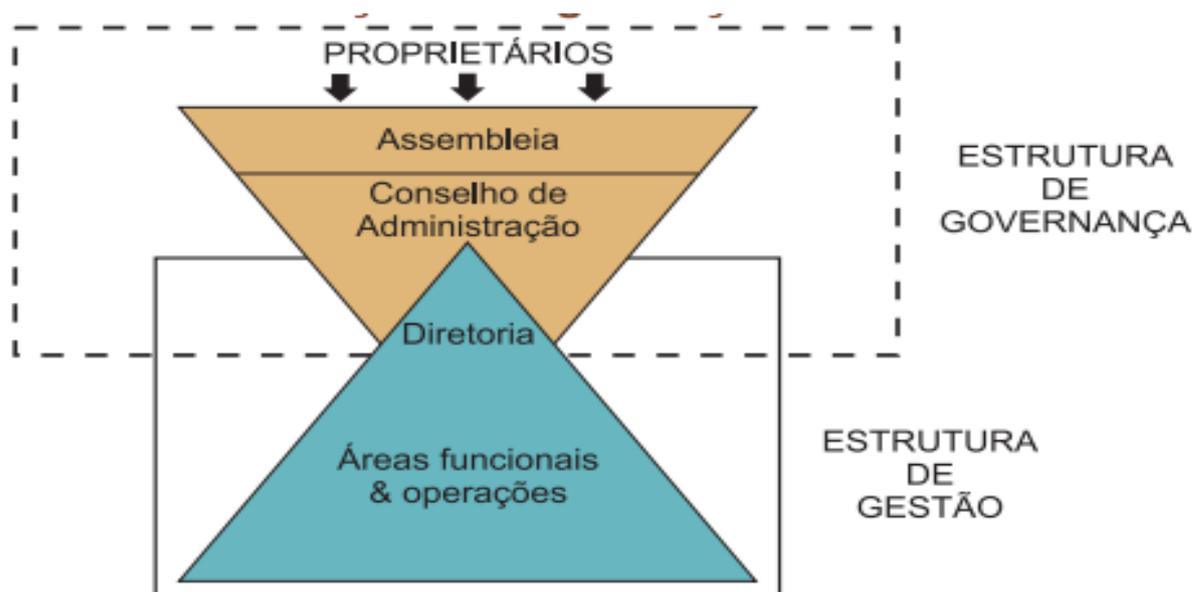


Figura 5: Estruturas de governança e de gestão nas organizações
 Fonte: Fontes Filho (2009, p. 35)

Aprofundando-se no assunto da governança, então, a participação – base do princípio cooperativista de gestão democrática – é um elemento simbólico que representa um dos pilares básicos da governança nas cooperativas, juntamente com outros componentes, tais como: a organização sistêmica, o conselho de administração, a prestação de contas e as práticas de transparência (BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012; CHENEY et al, 2014; FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

A participação é um componente exclusivo da governança cooperativa, visto que só nesse tipo de organização é que todos os membros participam do sistema de governança, se opondo à estrutura de governança corporativa. A partir disso, a participação do associado pode ocorrer de diversas formas, podendo o mesmo se tornar um administrador da sua cooperativa ou participar diretamente na governança da organização, com o auxílio de um administrador, o qual tem a função de guiar e controlar a estratégia da organização (BARRAUD-DIDIER; HENNINGER; AKREMI, 2012). Desse modo, ocorre o processo de decisão coletiva e consecutivo monitoramento da execução das atividades que foram determinadas.

O conjunto de elementos que mantém o funcionamento do arranjo cooperativo, o qual envolve os processos decisórios, as formas com que o conselho administrativo tende a solucionar conflitos, as ferramentas de controle utilizadas, os níveis de autonomia dentro da organização e a participação dos membros nas decisões que regulam as atividades desenvolvidas consiste no sistema de

governança cooperativa (ROTH et al, 2012). Posto isso, destaca-se que é através, principalmente, dos mecanismos simbólicos propostos pela governança cooperativa que ocorre, de fato, a participação dos associados nas decisões da organização.

O objetivo principal das regras e de outros fundamentos institucionais na governança cooperativa é a busca pelo equilíbrio de interesses entre as partes para assegurar a operacionalidade de longo prazo da organização. Nesse sentido, adaptando a abordagem de Theurl (2005) às sociedades de pessoas, a governança cooperativa contém regras que determinam a divisão do trabalho entre os diferentes intervenientes que possuem influência direta ou indireta na mesma. Logo, incluem-se dentro desse universo as modalidades de gestão da cooperação, os mecanismos de tomada de decisão, as regras de resolução de conflitos e as estruturas de comunicação.

Tosini e Bastos (2008) ressaltam que, nas cooperativas, as boas práticas de governança necessitam envolver, também, as suas relações institucionais com os diversos atores que têm ligação direta com as mesmas e com os demais elementos econômicos, que contemplam, também, as partes interessadas. Ou seja, a governança, no caso das cooperativas, abrange todos os atores envolvidos com a organização – os denominados *stakeholders*, citados anteriormente –, e não apenas os associados destas.

O que diferencia a governança cooperativa da tradicional, principalmente, é o fato de que, nas sociedades de pessoas, os clientes também são associados - ou seja, proprietários - e, portanto, possuem interesses quase comuns, o que tende a reduzir o oportunismo. Nessa perspectiva, o conceito de confiança, conforme Bosch-Sijtsema e Postma (2009) debatem, se integra ao conceito de governança cooperativa, o que também é reforçado e amplamente abordado no estudo de Williamson (1996).

Somando-se a isso, a participação social é o principal instrumento para construção da confiança em qualquer atividade desenvolvida (DUBOV, 2014). Portanto, toda e qualquer forma de envolver os associados nas operações diárias da mesma, mesmo que minimamente, é uma maneira de promover e fortalecer a confiança dos membros. De acordo com Barraud-Didier, Henninger e Akremi (2012), a participação de um membro na governança da cooperativa, não depende somente da organização, sendo interpretada como uma mobilização individual, possibilitando

o mesmo a ter participação ativa na vida da organização, caso isso seja tencionado por ele.

Por outra ótica, ao incorporar as constatações do estudo de Provan e Kenis (2008) ao contexto da governança cooperativa, pode-se dizer que o foco da mesma é, em geral, sobre o papel dos conselhos administrativos e, particularmente, em como eles representam e defendem os interesses dos associados. Esta afirmação reforça a importância da questão da participação no momento de votar quem irá lhe representar e da confiança dos membros nos atores diretamente ligados à governança da organização cooperativa.

Para melhor esclarecer a estrutura organizacional definida pela governança cooperativa, Schardong (2010) detalha minuciosamente as funções de cada um dos cargos estrategicamente considerados mais altos nas sociedades de pessoas, conforme descrito nas Figuras 6, 7, 8 e 9:

Principais atribuições do Conselho de Administração
<ul style="list-style-type: none"> • Órgão colegiado encarregado do processo de decisão da organização em relação ao seu direcionamento estratégico; • Principal componente do sistema de governança; • Ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas; • Atuar como o guardião do objeto social e do sistema de governança; • Decidir os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização.

Figura 6: Principais atribuições do Conselho de Administração
Fonte: Adaptado de Schardong (2010)

Principais atribuições do Presidente do Conselho
<ul style="list-style-type: none"> • Responsável por assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros; • Estabelecer objetivos e programas do Conselho, presidir as reuniões, organizar e coordenar a agenda; • Coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros, atribuir responsabilidades e prazos e monitorar o processo de avaliação do Conselho, segundo os princípios da boa governança corporativa; • Assegurar que os conselheiros recebam informações completas para o exercício dos seus mandatos;

Figura 7: Principais atribuições do Presidente do Conselho
Fonte: Adaptado de Schardong (2010)

Principais atribuições da Diretoria Executiva (eleita pelo Conselho)
<ul style="list-style-type: none"> • O diretor-presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria, atuando como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração; • Responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e prestação de contas a este órgão; • Seu dever de lealdade é para com a organização; • Cada diretor é pessoalmente responsável por suas atribuições na gestão, devendo prestar contas ao diretor-presidente e, sempre que solicitado, ao Conselho de Administração, aos sócios e demais envolvidos; • O diretor-presidente, em conjunto com os outros diretores e demais áreas da organização, é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do Conselho de Administração.

Figura 8: Principais atribuições da Diretoria Executiva

Fonte: Adaptado de Schardong (2010)

Principais atribuições do Conselho Fiscal (eleito pela assembleia)
<ul style="list-style-type: none"> • Responsável pela fiscalização, por qualquer de seus membros, dos atos dos administradores e verificação do cumprimento dos seus deveres legais e estatutários; • Opinar sobre o relatório anual da Administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral; • Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas à modificação do capital social, planos de capitalização, bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de resultado, transformação, incorporação, fusão ou cisão, dentre outros; • Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias à proteção dos interesses da companhia, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à companhia; • Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia; • Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

Figura 9: Principais atribuições do Conselho Fiscal

Fonte: Adaptado de Schardong (2010)

Com essas definições de cargos relatadas anteriormente, se torna mais fácil a visualização de como está delimitada a estrutura de governança nesse tipo de

organização. Assim, no caso das cooperativas de crédito, a governança acaba assumindo, ainda, uma função social, pois o funcionamento e o suporte nos princípios cooperativistas tende a facilitar o acesso ao crédito a um público que normalmente não possui acesso ao sistema financeiro tradicional (FREITAS; FREITAS, 2011).

Assim sendo, a função da governança cooperativa é permitir às pessoas se dotarem de sistemas de representação, de instituições, de processos e de corpos sociais para que a organização seja autogestionária, em um movimento voluntário. O cerne da pesquisa de Freitas, Amodeo e Freitas (2015, p. 277) fortalece essa declaração, pois considera que “a governança não se limita a mecanismos objetivos e formais de regulação, mas deve levar em conta mecanismos sociais, subjacentes à gestão financeira”. Reafirmando o viés social do tema, Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008) realçam que a governança cooperativa está relacionada à maneira como os associados organizam os seus interesses e exercem controle sobre as atividades executadas.

As boas práticas de governança nas cooperativas de crédito se impõem, então, como pressupostos à competitividade, credibilidade e sucesso da organização. Nestas organizações, o sucesso não corresponde ao lucro, mas, sim, tem relação com a devolução dos investimentos à comunidade, de diversas formas possíveis.

Logo, a governança é um tema que deve estar no consciente dos gestores na rotina organizacional das sociedades de pessoas e que não pode ser ignorado pelos seus atores e *stakeholders*. No caso das cooperativas de crédito, a governança deve ser mais cuidadosamente analisada, pois deve estar em conformidade com as diretrizes para as boas práticas de governança em cooperativas financeiras exigidas pelo BACEN, que serão detalhadas na seção seguinte.

2.3 Diretrizes para as boas práticas de governança em cooperativas de crédito

Percebendo a necessidade de identificar práticas para o fortalecimento da governança nas cooperativas de crédito brasileiras, o Banco Central do Brasil desenvolveu uma pesquisa institucional, que começou em 2006 e chegou na sua versão final na metade de 2009, com representantes de 1.199 cooperativas – 86% do total de sociedades de pessoas existentes no país naquele período – e com 420

associados, selecionados aleatoriamente, visando analisar as principais práticas de governança em todos os sistemas cooperativistas de crédito do país (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

A pesquisa do BACEN (2008, p. 7), então, apresenta a seguinte justificativa:

Um dos motivadores do projeto foi o fato de que o segmento de crédito cooperativo brasileiro tem se caracterizado, nos últimos anos, pelo crescimento e pela mudança no seu perfil. Assim, visa contribuir para a construção de um sólido e adequado ambiente de governança que considere as especificidades das cooperativas de crédito no sistema financeiro e na realidade socioeconômica brasileira (BACEN, 2008, p. 7).

Somando-se a isso, as práticas isomórficas de governança servem como um padrão a ser seguido e tendem a gerar maior eficiência nos processos e resultados das cooperativas de crédito, viabilizando o crescimento sustentado do segmento no mercado financeiro brasileiro. Assim, a partir desta investigação, verificou-se que é importante e, mais do que isso, é necessário o aperfeiçoamento das técnicas de governança neste setor.

Na primeira etapa do estudo, os pesquisadores exploraram o tema através da pesquisa bibliográfica entre agosto e novembro de 2006 e puderam observar os mecanismos de governança destacados na literatura acadêmica, nos estatutos sociais dos sistemas cooperativistas brasileiros e nos modelos de governança de cooperativas de crédito encontrados nas legislações de outros países (BACEN, 2008). Assim, buscaram maior conhecimento do assunto antes de aplicar os seus dispositivos metodológicos.

Concomitantemente à revisão bibliográfica, em outubro de 2006, foi realizado um *workshop* com representantes dos sistemas de cooperativas financeiras, no qual eles apresentaram os seus modelos de governança e puderam debater sobre todas as práticas expostas. Além desses convidados, o evento teve a participação, também, do Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da organizaçãa cooperativa espanhola Mondragón⁵.

Na etapa seguinte, segundo divulgado pelo BACEN (2008), foram realizadas entrevistas com supervisores de fiscalização do Banco Central do Brasil, com a

⁵ Mondragón Corporaçãa cooperativa é o sétimo maior grupo empresarial privado da Espanha. Ver: SAMPAIO, C. A. C. et al. Revisitando a experiência de cooperativismo de Mondragón a partir da perspectiva da ecossocioeconomia. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, n. 25, p. 153-165, jan./jun. 2012.

finalidade de compreender a sua opinião em relação ao uso da governança nas sociedades de pessoas em geral, independentemente da sua classificação e da sua região de atuação. Além disso, também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com uma amostra selecionada de forma não aleatória, visando a representatividade de todas as regiões do país e de todos os tipos, sistemas e portes diversos. Logo, foram conduzidas entrevistas com 34 dirigentes de cooperativas singulares e 11 de cooperativas centrais de crédito.

Na terceira etapa, então, aplicou-se um questionário com cerca de cem questões - de natureza predominantemente objetiva - nas cooperativas singulares. O mesmo foi aplicado via internet, para ser preenchido por seus conselheiros administrativos e fiscais e pelos diretores executivos, com o objetivo de evidenciar a posição institucional das mesmas (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

Paralelamente a este estudo, foi realizada uma pesquisa amostral estratificada randômica com associados das cooperativas de crédito com a finalidade de averiguar qual a sua visão sobre a cooperativa. Além disso, os associados também foram questionados com relação às suas expectativas institucionais, o seu nível de participação na gestão da organização e como os mesmos avaliam a atuação de seus administradores e dirigentes quanto às questões de governança cooperativa (BACEN, 2008).

A Figura 10 retrata o quadro elaborado por Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), que visa condensar os resultados obtidos pela pesquisa do BACEN sobre as cooperativas de crédito:

Perfil do associado
Utilizam a cooperativa principalmente pelos benefícios econômicos e vantagens que oferece ou pelas características de seu atendimento diferenciado e facilidades ao usuário
Valores cooperativistas
Participação motivada pelos valores sociopolíticos associados ao cooperativismo e à rede de relacionamentos que permite desenvolver
Atendimento às necessidades individuais de serviços financeiros
A grande maioria se considera plenamente atendida
Relacionamento com a cooperativa

A maioria dos associados afirmou manter intenso relacionamento com a cooperativa na satisfação de suas necessidades financeiras, mesmo que também parte expressiva utilize também os relacionamentos com bancos comerciais. A destacar que para 34% deles a cooperativa é o único agente financeiro
Participação
Baixa participação nas assembleias, ampliada apenas por mecanismos de representação
Motivos para a participação
Acesso a benefícios pessoais é a principal razão percebida pelos dirigentes, mas para os associados é a aprovação das contas da gestão o principal motivo à participação
Mobilização para participação
Práticas de conscientização surgem como a principal política adotada pelos gestores, conjugadas com o relacionamento pessoal de dirigentes e técnicos com os associados, o que também foi considerado fundamental pelos cooperados
Representatividade
É muito baixa a participação dos associados como candidatos nos processos eleitorais e também é baixo o envolvimento na própria escolha dos dirigentes
Representatividade dos grupos
Não há movimentos diretamente associados a ampliar a representatividade de grupos de participantes

Figura 10: Resultados da pesquisa sobre cooperativas de crédito do BACEN

Fonte: Adaptado de Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008)

Dessa forma, o projeto, a partir de seus resultados, propôs o conceito de governança cooperativa, que se refere ao:

[...] conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para o fortalecimento dos princípios cooperativistas (VENTURA et al, 2009, p. 69).

De acordo com a afirmação de Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008, p. 122), “os modelos internos de governança são fatores essenciais para sustentabilidade das cooperativas e sua capacidade de administrar o interesse coletivo e orientar a execução dos seus objetivos”. Portanto, os mecanismos isomórficos de governança, quando aplicados de forma eficaz, constituem aspectos essenciais no cotidiano das sociedades de pessoas. Dessa forma, o Banco Central do Brasil busca o aumento da participação e da transparência em todas essas organizações:

[...] participar exige informação, conhecimento e capacidade de decidir. O princípio da transparência define, nas práticas de governança, o interesse dos gestores em assegurar que os proprietários, no caso os associados,

tenham pleno conhecimento das informações e dos resultados, de forma a melhorar a sua opinião (BACEN, 2008, p.13).

As questões referentes à governança abordadas no projeto do BACEN, então, foram relacionadas à participação, representatividade, transparência, monitoramento e controle das ações dos gestores, relação entre conselheiros e executivos, auditorias e exposição a risco e relacionamento com o sistema, ou seja, as cooperativas centrais e confederações (VENTURA, 2009). Logo, a partir desses temas, foram repassadas orientações para a estrutura e regimento das ações das cooperativas.

Um dos mecanismos de governança cooperativa mais popular é o encontro entre os associados, que é estabelecido através das assembleias e objetiva aprovar estatutos, regimentos, balanços, destinação dos resultados, abertura de novas agências, etc. Entre outras recomendações, portanto, o projeto do BACEN (2009), a partir do isomorfismo normativo, inova na busca pelo aumento de participação, sugerindo que as cooperativas com mais de 3 mil associados adotem um novo modelo de processo assemblear, organizando-se no formato de nucleação dos associados, o que faz com que aconteçam Assembleias de Núcleo para as deliberações necessárias. Sendo assim, após a definição final de cada núcleo através da votação, o coordenador do mesmo, que regeu o processo de escolha, leve o voto do seu núcleo para a Assembleia Geral, representando o mesmo e sendo chamado no momento assemblear de 'Delegado'.

Além da Assembleia Geral, das Assembleias de Núcleo e do envolvimento com comitês ou quadro diretor, Ventura (2009) destaca outras possibilidades de estimular a participação dos associados na gestão da sociedade de pessoas, como a realização de programas de educação cooperativista, pois os associados, em sua maioria, enxergam a mesma como um banco comercial. Para que essa percepção seja modificada, as cooperativas podem adotar programas de educação e de formação cooperativa para seus associados com a intenção de deixá-los conscientes do seu papel e direitos na sociedade de pessoas e colaborando para difundir a cultura da cooperação.

Além disso, o BACEN (2009) aconselha as cooperativas a fazerem os treinamentos necessários para que os associados possam participar do processo da governança da organização, entendendo como funciona a estrutura do arranjo cooperativista e tendo a possibilidade de se tornarem Coordenadores de Núcleo. Um

instrumento igualmente essencial é a oferta de canais de informações aos associados para que eles estejam cientes das decisões tomadas pela cooperativa e dos resultados financeiros ao final de cada exercício. O próprio BACEN (2009) orienta que haja diversas formas de comunicação disponíveis e que a realização de reuniões com os associados seja divulgada com antecedência e para todos.

Outro aspecto descrito no manual é com relação à auditoria da cooperativa. Dentre vários pontos, o mais relevante é com relação à obrigação de auditoria interna e, também, externa (BACEN, 2008), o que tende a evitar manipulação dos dados e dos resultados da organização. Além do mais, colabora com a transparência em uma sociedade de pessoas e fornece uma visão alternativa sobre o funcionamento da mesma.

Resumindo tudo isso, as diretrizes estão divididas em quatro seções, o que facilita a visualização das questões de governança que são consideradas essenciais para as cooperativas, são elas: representatividade e participação; direção estratégica; gestão executiva; fiscalização e controle (BACEN, 2009). Explicando o universo de cada uma delas, primeiramente é abordado o tópico de representatividade e participação, que evidencia o tema das assembleias, do processo eleitoral, dos canais de comunicação e informação e da formação cooperativista. Além disso, a busca pelo modelo mais apropriado de participação, que contemple baixo custo e alta representatividade, é indispensável para o fortalecimento dos princípios cooperativistas e para o sucesso das cooperativas de crédito.

Na segunda e terceira seção são destacadas a direção estratégica e a gestão executiva, que salientam as principais atribuições e responsabilidades dos administradores em cada caso e ressaltam a necessidade de separação entre as funções estratégicas e executivas dentro da cooperativa. E, por último, é apontada a questão de fiscalização e controle, focando nos diversos atores que trabalham, juntamente com o Conselho de Administração, no monitoramento da sociedade cooperativa, tais como os associados, os auditores, o Conselho Fiscal e a organização sistêmica da sociedade cooperativa. Para melhor visualização, no Apêndice A é apresentada uma síntese desses quatro tópicos, sendo enumeradas as principais atribuições de cada um deles.

Agregando ao estudo feito por Pinheiro, Carrieri e Joaquim (2013), a partir da participação dos associados e da confiança construída através do elemento

simbólico da governança, nota-se a presença da teoria institucional dentro do contexto deste trabalho. Sendo assim, serão explicados os fundamentos teóricos da mesma na próxima seção.

2.4 Teoria Institucional

Pesquisas anteriores tendiam a tratar a teoria da agência como uma teoria universal que aplica exatamente o mesmo conceito em diferentes contextos institucionais. Esta possui o seu enfoque na separação de papéis entre os gestores, que são chamados de ‘agentes’ nesta perspectiva, e os proprietários, denominados ‘principais’, e no controle sobre o comportamento oportunista no discurso da governança (PINHEIRO; CARRIERI; JOAQUIM, 2013).

A teoria da agência considera que é necessário manter pessoas – ou os ‘agentes’, como chamados por esta corrente – que possuam autoridade para tomada de decisões a fim de atingir as metas e objetivos previamente propostos pelos proprietários e acionistas – chamados ‘principais’ (JENSEN; MECKLING, 1976). Para que não haja discrepâncias entre as metas e os objetivos dos principais e os resultados obtidos pelos agentes, é necessário ter um sistema de controle amplo e eficaz, que pode ser embasado, essencialmente, pelo processo de governança.

No entanto, a combinação da teoria da agência com a teoria institucional demonstra que discrepâncias nas instituições nacionais podem afetar a eficácia da governança corporativa na organização (AHRENS; FILATOTCHEV; THOMSEN, 2011). Assim, a eficácia dos parâmetros de governança corporativa previstas pela teoria da agência é afetada por fatores institucionais, o que torna esta uma teoria incompleta para ser utilizada exclusivamente na análise do tema de governança cooperativa.

A teoria da agência se concentra na relação entre o principal e o agente, a partir da tomada de decisões e dos problemas de relacionamento que podem surgir a partir das divergências de objetivos, da imposição implícita de poder e das formas de controle e monitoramento utilizados. Assim, esta é uma teoria difícil de ser generalizada e se encaixa melhor para estudos organizacionais em sociedades de capital de médio e grande porte e não em sociedades de pessoas, como foi proposto pesquisar nesse trabalho.

Já a teoria institucional possui seu foco nas relações sociais e na adição de símbolos culturais, crenças, princípios e valores institucionalizados ao ambiente técnico – o qual é estudado mais particularmente pela teoria da agência. A principal característica do institucionalismo é a busca das organizações pela legitimidade do ambiente, através, principalmente, de processos isomórficos, onde se copiam ações que já foram implementadas, a fim de garantir o sucesso da atividade desenvolvida, processo que ocorre nas cooperativas.

Adicionando-se a isso, estudos na área motivacional e na área da liderança têm reconhecido o impacto de contextos institucionais diferentes. Pereira (2012) sugere que para formar e conservar grupos sociais duradouros de atores organizacionais se aplique a teoria institucional como elemento central na rotina do sistema em si. A partir dessa perspectiva é possível afirmar que as instituições são consideradas fenômenos sociais (AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006; PECI, 2006).

Na década de 40, Phillippe Selznick já desenvolvia o modelo institucionalista, a partir do seu estudo intitulado *Foundations of the Theory of Organization*, influenciado principalmente pelas ideias de Durkheim e Weber. Selznick (1948) contrariou as visões racionalistas da época, passou a considerar as relações entre as organizações e o ambiente e, o que merece maior destaque, parte da concepção de que as organizações são uma expressão dos valores sociais. Uma forte crítica ao trabalho de Selznick foi feita por Scott (1987), na qual ele expressa que o autor da primeira metade do século XX definiu e descreveu a institucionalização, mas não revelou como esse processo ocorre.

Dimaggio e Powell (1983), muitos anos depois de Selznick (1948) definir a concepção da teoria institucional, destacaram o embasamento do conceito de governança na teoria institucional. Os pesquisadores, por sua vez, fazem uma relação entre o paradoxo da confiança com a participação e a relevância da legitimidade e dos processos de isomorfismos nas configurações de gestão amparadas nos arranjos institucionais.

Para estudar o contexto organizacional a partir da perspectiva institucional, é preciso focar nos aspectos sociais, culturais e políticos, deixando um pouco de lado a visão restrita das perspectivas anteriores que pesquisavam apenas as dimensões materiais, como tecnologia, produção, recursos e a questão monetária (MEYER; ROWAN, 1977). A teoria institucional, logo, define as organizações como resultados

de mitos racionalizados que permeiam as sociedades modernas, e não somente como unidades envolvidas em trocas de produtos e serviços com seu ambiente.

A partir das considerações feitas por Pereira (2012), verifica-se que o setor administrativo das organizações recebe contribuições enriquecedoras do institucionalismo, pois as interações no contexto político, social e cultural influenciam, direta e indiretamente, os processos organizacionais. Desse modo, a teoria institucional possibilita a compreensão de fenômenos sociais em períodos e contextos distintos a partir de percepções alternativas dos mesmos (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012). Portanto, o ambiente institucional passa a representar um enriquecimento do que se compreende como atmosfera técnica, ampliada ao domínio do ambiente simbólico.

Os setores técnicos são aqueles dentro do qual um produto ou serviço é permutado em um mercado no qual essas organizações são remuneradas por exercerem um controle sobre o processo de trabalho com eficácia e eficiência. Em contraste a isso, os setores institucionalizados são caracterizados pela elaboração de normas e exigências com as quais as organizações devem conformar-se para receberem suporte e legitimidade do ambiente (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

Segundo a teoria institucional, as organizações podem utilizar ferramentas para se proteger das incertezas do ambiente, como, por exemplo, as normas e procedimentos definidos, os instrumentos contratuais e os mecanismos de governança. Nesta perspectiva, de acordo com Carvalho, Vieira e Silva (2012), o institucionalismo envolve três elementos essenciais: a atmosfera institucional, o sujeito como um ator racional e a governança utilizada pelas organizações, esta última considerada a principal dimensão, pois as práticas de governança buscam resolver problemas entre os atores organizacionais através da legitimidade perante a sociedade (ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Seguindo nessa perspectiva, destaca-se que “a governança se apoia na definição de arranjos institucionais entre unidades econômicas e se refere à forma como essas unidades cooperam ou competem” (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012, p. 481). Portanto, a governança possui suas bases na estrutura setorial, no contexto institucional e nos processos de gestão utilizados.

As práticas isomórficas e a busca por legitimidade pelas instituições são os principais elementos da corrente teórica institucionalista. Portanto, para compreender os processos e as formas estruturais de alguma organização – não as

estruturas físicas, mas as normas e leis que regem os procedimentos institucionais – deve-se ter conhecimento do contexto institucional em que a mesma está inserida, o que fragiliza a dicotomia no mercado. Nessa perspectiva, a ênfase no ambiente institucional e a inclusão de elementos simbólicos na análise organizacional são as principais contribuições desta teoria.

As organizações, conforme o raciocínio institucionalista, tendem a praticar ações que já foram empregadas anteriormente no mercado, ou seja, buscam a similitude no ambiente. Por sua vez, estudiosos como Powell e Dimaggio (1991) ressaltam em sua pesquisa que tais práticas constituem-se em processos isomórficos coercitivos, normativos e miméticos. A Figura 11 abaixo apresenta esses conceitos brevemente:



Figura 11: Tipos de isomorfismo institucional
Fonte: Adaptado de Powell e Dimaggio (1991)

Seguindo nesse contexto, o institucionalismo aborda a questão do poder apenas com base em uma perspectiva tradicional, destacando a dimensão regulativa, ou seja, instituindo, ocultamente, o poder através de regras, leis e sanções. Logo, quanto mais institucionalizada e legítima a organização, mais fácil de implantar o domínio social sem o controle explícito (PECI, 2006). Desse modo, Rossoni e Machado-da-Silva (2010) afirmam que o aspecto legitimador da governança cooperativa é um ponto crucial para a compreensão do tema, visto que a legitimidade é uma forte característica no institucionalismo organizacional.

No caso do enfoque no tema deste trabalho, encontra-se claramente o isomorfismo normativo, pois o Banco Central do Brasil estabelece um conjunto de normas e padrões a serem seguidos pelas cooperativas de crédito brasileiras a fim de regularizá-las, facilitando a fiscalização e controle das mesmas.

Enfim, destaca-se, a partir da literatura acadêmica e da pesquisa feita pelo BACEN, o conceito de governança cooperativa, principalmente em cooperativas de crédito, que concorrem diretamente com os bancos comerciais privados. Para se destacarem no mercado, estas organizações precisam reforçar os seus princípios cooperativistas, buscando a legitimidade no ambiente em que estão inseridas. Para o aprofundamento empírico deste assunto, será feita uma investigação no campo de estudo e o desenho geral da pesquisa, contendo os procedimentos metodológicos, será apresentado na próxima seção.

3 Método

Nesta seção, os procedimentos metodológicos utilizados para este estudo serão retratados. Sendo assim, serão detalhados todos os seguintes pontos: a abordagem da pesquisa; o instrumento usado para a coleta de dados; a forma de validação dos dados; os casos selecionados, combinando com a sua justificativa; as estratégias de análise das informações reunidas e a forma de apresentação dos resultados.

3.1 Abordagem da Pesquisa

A presente pesquisa é de cunho qualitativo, visto que questões particulares são mais aprofundadas e melhor analisadas por esta abordagem, que visa explorar um nível de realidade que é difícil de ser quantificado (MINAYO, 2013). Sendo assim, a pesquisa qualitativa é a mais indicada nas ocasiões em que se deseja explorar profundamente assuntos como relações humanas, símbolos, significados, crenças, valores, ações e fenômenos.

Nessa mesma linha de raciocínio encontram-se Gerhardt e Silveira (2009), pois sustentam que os pesquisadores qualitativos não estão buscando resultados com representatividade numérica, mas, sim, a compreensão de uma realidade social. Logo, eles buscam saber o porquê das coisas sem quantificar valores e utilizando dados não métricos. Segundo Godoy (2005), a exploração é feita basicamente a partir de relatos descritivos sobre o que o pesquisador encontrou no campo estudado, sendo sobre pessoas, lugares e relações, portanto, denominados estudos sociais.

Este estudo é caracterizado como descritivo, pois segue na mesma linha de definição de Marconi e Lakatos (2010), de que a finalidade é fundamentada pela descrição, registro, análise e interpretação dos dados sem a manipulação dos mesmos, como foi desenhado e apresentado os resultados neste trabalho.

3.2 Estratégia de Pesquisa

O método utilizado foi o estudo de caso, pois se investigou um fenômeno dentro do seu contexto real (YIN, 2015), o que torna essencial a apresentação realista e detalhada dos dados empíricos. O estudo de caso, conforme é explicado por Yin (2015), busca resultados empíricos à luz de teorias na unidade de análise, visto que o objeto de pesquisa deve ser escolhido devido a suas peculiaridades. Sendo assim, esta estratégia será empregada para aprofundar os conhecimentos sobre uma determinada realidade social, construindo assim, uma proposição teórica (BENBASAT; GOLSDSTEIN; MEAD, 1987).

Com a finalidade de facilitar a visualização da metodologia empregada, foi elaborada uma ilustração da estrutura do estudo de caso, sendo esta baseada em Yin (2005) e desenhada na Figura 12:

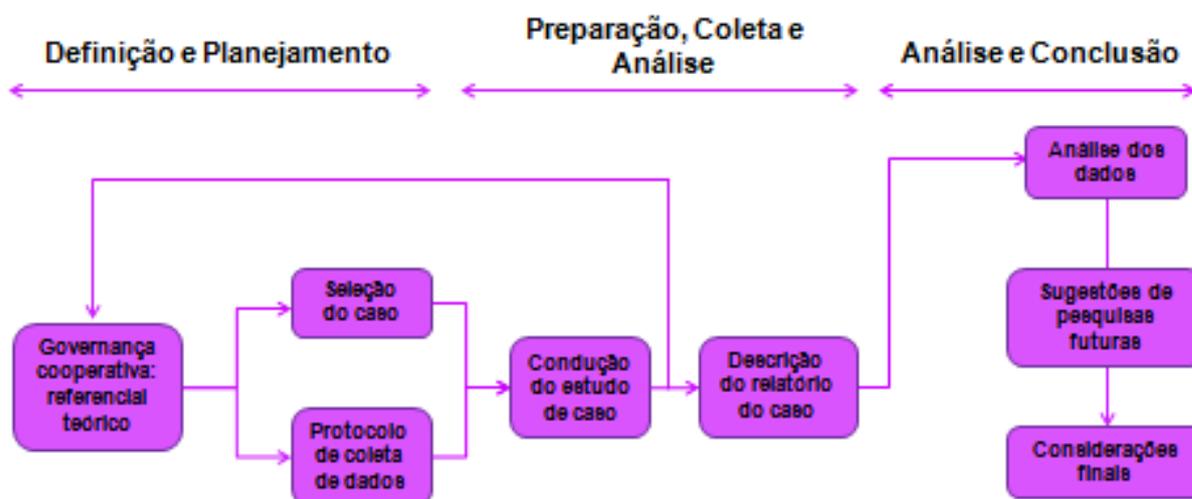


Figura 12: Estrutura do estudo de caso
Fonte: Adaptado de Yin (2005)

Após a delimitação do desenho estratégico dessa pesquisa, definiu-se os instrumentos para coleta de dados e a forma como os mesmos seriam validados, o que será apresentado na próxima seção.

3.3 Seleção do Caso

A cooperativa de crédito cooperativa Alpha foi escolhida como unidade de análise por pertencer a um dos maiores sistemas cooperativos brasileiros – o sistema será apontado neste estudo com o nome fictício de Beta –, conforme a especificação feita por Pinheiro (2008). Além disso, também foi a primeira cooperativa de crédito fundada no Brasil, o que aumenta a sua relevância institucional no cenário nacional.

Búrigo (2006), nos resultados da sua tese, afirma que a estratégia de crescimento desta cooperativa é considerada uma das mais agressivas e a mesma está entre os três maiores sistemas cooperativos. Os dados da análise comparativa feita pelo autor demonstram que este foi o sistema cooperativo que mais cresceu entre os anos de 2000 e 2004, levando em consideração a totalidade dos indicadores de desempenho investigados. Para isso, dentro desse período, este sistema cooperativo aumentou consideravelmente o número de associados e criou mais uma central, estando presente em mais de 20 estados no Brasil, apesar de ter criado poucas novas cooperativas neste intervalo de tempo (BÚRIGO, 2006).

Dessa forma, considerou-se pertinente realizar um estudo de caso com uma cooperativa de crédito pertencente a um dos maiores sistemas cooperativistas financeiros do Brasil. A Superintendência Regional da mesma está localizada na cidade de Pelotas/RS, tendo sido inaugurada no ano de 1985 por 27 produtores rurais e, atualmente, contando com mais de 62 mil associados dentre as 15 unidades de atendimento espalhadas pelos municípios gaúchos de São Lourenço do Sul, Turuçu, Morro Redondo, Camaquã, Pelotas, Canguçu, Rio Grande, Cristal, Arroio do Padre, Dom Feliciano e Santa Vitória do Palmar (ALPHA, 2016).

3.4 Coleta e Validação de Dados

Foram explorados acontecimentos contemporâneos através de três principais fontes de evidências: observação *in loco*, entrevistas e pesquisa documental. Este tipo de coleta de dados com múltiplas fontes é defendido por Creswell (2007), principalmente quando é utilizada a abordagem qualitativa no trabalho. Nesta presente pesquisa, examinou-se, como dados secundários, os seguintes documentos da cooperativa: a) Estatuto Social; b) organograma oficial atualizado; c)

estrutura sistêmica; d) missão, visão e valores do sistema; e) apresentação feita aos novos associados, com informações da cooperativa e de seus programas. Esse processo de análise documental auxiliou na avaliação da dimensão técnica da aplicação da governança cooperativa.

No primeiro momento concebeu-se uma pesquisa bibliográfica, a qual está desenhada no referencial teórico deste trabalho. Na etapa seguinte, foi realizado um pré-teste com uma entrevista-piloto composta por questões abertas, que permitiu o relato de um ex-funcionário sobre o tema proposto, condição esta que facilitou o entendimento do universo empírico e a construção do roteiro de entrevistas, elaborado a partir dos objetivos iniciais deste estudo e baseado nas questões da pesquisa do BACEN (2008). Yin (2005) reforça a relevância do estudo piloto, pois alega que o mesmo contribui para o aprimoramento das perguntas e o alinhamento destas com o tema, facilitando a análise dos resultados encontrados.

Após esta etapa, com a finalidade de obter a validação do roteiro de entrevistas, consultou-se um especialista no assunto, para que ele avaliasse se as questões estavam bem formuladas, eram de fácil entendimento e seriam úteis na análise dos resultados para o alcance dos objetivos traçados no início do trabalho. Este profissional é doutor em administração e escolheu como assunto para a sua tese o tema da governança, além disso, o mesmo possui muitos anos de estudos na área e já publicou diversos trabalhos sobre o tema em questão. Sendo assim, a opinião deste especialista levou à reestruturação do roteiro de entrevistas, do qual foram retiradas algumas questões e acrescentadas outras perguntas, que não haviam sido incluídas.

Por fim, na ida a campo para o estudo do campo empírico, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas contendo 32 perguntas abertas, número este que variou conforme as informações repassadas e a necessidade de penetração de determinado ponto. Esta condição de utilização de perguntas abertas permite maior aprofundamento no assunto e evita sugestões de respostas pré-determinadas pela pesquisadora.

Para a disposição das entrevistas, foram coletados os depoimentos dos seguintes colaboradores: 1) Presidente; 2) Vice-Presidente; 3) um membro do Conselho Fiscal; 4) Diretor de Negócios; 5) Diretor de Operações; 6) Assessora de Programas Sociais; 7) Assessor de Negócios de uma cooperativa de crédito de livre admissão localizada na região sul do Rio Grande do Sul, que será nomeada neste

trabalho de forma fictício de cooperativa Alpha. A escolha dos entrevistados foi feita com base na seleção de entrevistados utilizada na pesquisa do BACEN (2008, p. 9) “que possibilitou obter visões diferenciadas em relação às questões de governança e ao posicionamento da cooperativa”, pois foram questionadas as opiniões de diversos atores organizacionais, que estão no topo da pirâmide estratégica da cooperativa, mas que possuem diferentes atribuições, atividades e responsabilidades.

Após a definição da unidade de análise, para a condução das entrevistas, utilizou-se a estratégia da coleta de dados via bola de neve (derivado do inglês *snowball sampling*), que é uma técnica adaptativa, na qual os indivíduos que participam da pesquisa são indicados e sugerem outros pesquisados (SILVA et al, 2006). Considerou-se necessário o uso desta, pois, se tratando de pessoas com cargos estratégicos, seria mais difícil contatar os entrevistados e conseguir o retorno deles sem a recomendação por parte de seus colegas.

As entrevistas ocorreram no próprio ambiente de trabalho dos pesquisados, o que facilitou a observação *in loco*. Creswell (2007) defende que as observações configuram um fragmento pertinente nos estudos de caso, facilitando a coleta de informações que não foram enunciadas verbalmente. Sendo assim, dentro da própria cooperativa, antes das perguntas serem feitas aos entrevistados, foi solicitada a permissão dos pesquisados para que os diálogos fossem gravados, o que, por sua vez, evita a perda de dados. Portanto, após a condução de todas as entrevistas com a fonte pela receptora, estas foram transcritas de forma literal e foi realizada a análise dos dados coletados, através do conteúdo das respostas.

Para a definição do número de entrevistas, foi utilizado o critério da amostragem por saturação, a qual é utilizada em pesquisas qualitativas a fim de delimitar o fechamento da amostra do estudo (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008). Logo, nesta técnica, se percebe quando as informações coletadas nas respostas estão se repetindo e não necessita de maior número de entrevistados, pois já é possível fazer a análise com os dados coletados. Dessa forma, todo o processo de coleta de dados ocorreu durante os meses de setembro, outubro e novembro do ano de 2016. Os roteiros das questões inquiridas encontram-se nos Apêndices B e C.

3.5 Estratégias de Análise de Dados e Apresentação dos Resultados

Após a transcrição literal das entrevistas, realizou-se a análise dos resultados durante o período de novembro a dezembro de 2016. Neste processo, foram detalhados os dados a serem relatados, baseando-se nos objetivos iniciais deste estudo. Além do mais, estas informações foram cruzadas com o referencial teórico, o qual forneceu o suporte para a descrição de resultados.

Com a finalidade de encontrar melhores resultados no estudo de caso, foi utilizada a seleção de categorias, com o objetivo de procurar similaridades ou diferenças entre a unidade de estudo e a literatura. Eisenhardt (1989) sugere que as dimensões podem ser encontradas na revisão da bibliografia existente, proposta que foi aplicada neste estudo. Desse modo, a seleção das categorias foi embasada pelas dimensões definidas pelo BACEN (2008) nas diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito e pelos objetivos desse presente trabalho, sendo elas: a) caracterização da unidade de análise, b) representatividade e participação dentro da cooperativa, c) direção estratégica, d) gestão executiva, f) fiscalização e g) controle e resultados das mudanças (BACEN, 2008).

Seguindo no tratamento dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo, defendida principalmente por Bardin (2009), a qual expõe que este é um conjunto de técnicas de investigação das relações de comunicação e que este procedimento possibilita a observação e interpretação das respostas, além das declarações disponibilizadas. Portanto, isso significa que é possível também analisar as mensagens não pronunciadas verbalmente.

Para finalizar este estudo, as últimas etapas do mesmo foram a análise dos dados, conforme a configuração descrita anteriormente, e as considerações finais, sendo que nesta última seção serão retomados os objetivos iniciais, os quais serão cruzados com os resultados, levantadas as limitações encontradas e sugeridas propostas para estudos futuros.

3 Análise dos Dados

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados na pesquisa empírica feita com a cooperativa de crédito de livre admissão cooperativa ALPHA. Primeiramente, descreveu-se a unidade de análise a partir de características da mesma. O segundo tópico versa sobre a participação dentro da cooperativa pesquisada, o qual foi subdividido em quatro para tratar também, além de outras formas de participação dos associados, da Assembleia Geral, das Assembleias de Núcleo – também chamadas de Pré-Assembleias – e dos programas de gestão cooperativa e educação financeira.

Após, nas duas seções seguintes, são enfatizadas as principais incumbências dos gestores estratégicos e executivos, destacando as diferenças entre eles. O quinto tópico aborda diversos pontos relativos ao monitoramento das atividades da cooperativa, sendo dividido nas subseções que discorrem sobre o Conselho Fiscal e as auditorias. E o último tópico, enfim, mostra uma visão geral das mudanças na governança da cooperativa.

4.1 Caracterização da Unidade de Análise

A cooperativa de crédito em questão foi selecionada como a unidade de análise para este estudo por ser perceptível a sua relevância - principalmente no cenário rural - na região sul do Rio Grande do Sul. Esta organização pertence a uma das primeiras e maiores instituições financeiras cooperativas do Brasil, que possui 122 cooperativas de crédito filiadas e operando, a partir destas, com uma rede de atendimento aos associados com 1.516 pontos espalhados por todo o país (BETA, 2015). A estrutura sistêmica conta ainda com quatro centrais regionais, onde estão divididas e organizadas as cooperativas singulares, uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo e suas empresas controladas.

O Diretor de Negócios ressalta que a central segue as orientações da *holding* que controla o sistema, que tenta padronizar os organogramas entre as cooperativas. E explica que o presidente de cada central é conselheiro nesta *holding*, ajudando a decidir sobre o rumo do sistema para depois disseminar para as cooperativas quais são as orientações sobre a estrutura e outros temas. Apesar de cada cooperativa ter a sua independência e seu Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), elas são todas unidas em sistema, com compartilhamento de *software* e de estrutura e fazendo o rateio de todos os custos entre todas as cooperativas.

A superintendência da cooperativa Alpha – cooperativa de crédito escolhida para essa pesquisa – está localizada na cidade de Pelotas/RS, possuindo em torno de 62 mil associados e cerca de 250 colaboradores para atender a essa demanda (ALPHA, 2016). Além disso, o patrimônio líquido da mesma foi avaliado em 2016 em R\$ 105 milhões, contando com R\$ 563 milhões em recursos totais, sendo R\$ 403 milhões investidos em operações de crédito (ALPHA, 2016).

A cooperativa Alpha é filiada à central do sistema que contempla o Rio Grande do Sul e Santa Catarina, sendo supervisionada por esta central. Além disso, a mesma foi constituída por 27 produtores rurais e começou as suas atividades em 1985. Trinta anos após a sua criação, a mesma se encontra presente nos seguintes municípios na zona sul do estado gaúcho: São Lourenço do Sul, Turuçu, Morro Redondo, Camaquã, Pelotas, Canguçu, Rio Grande, Cristal, Arroio do Padre, Dom Feliciano e Santa Vitória do Palmar, possuindo 16 unidades de atendimento (ALPHA, 2016), conforme ilustrado na Figura 13:

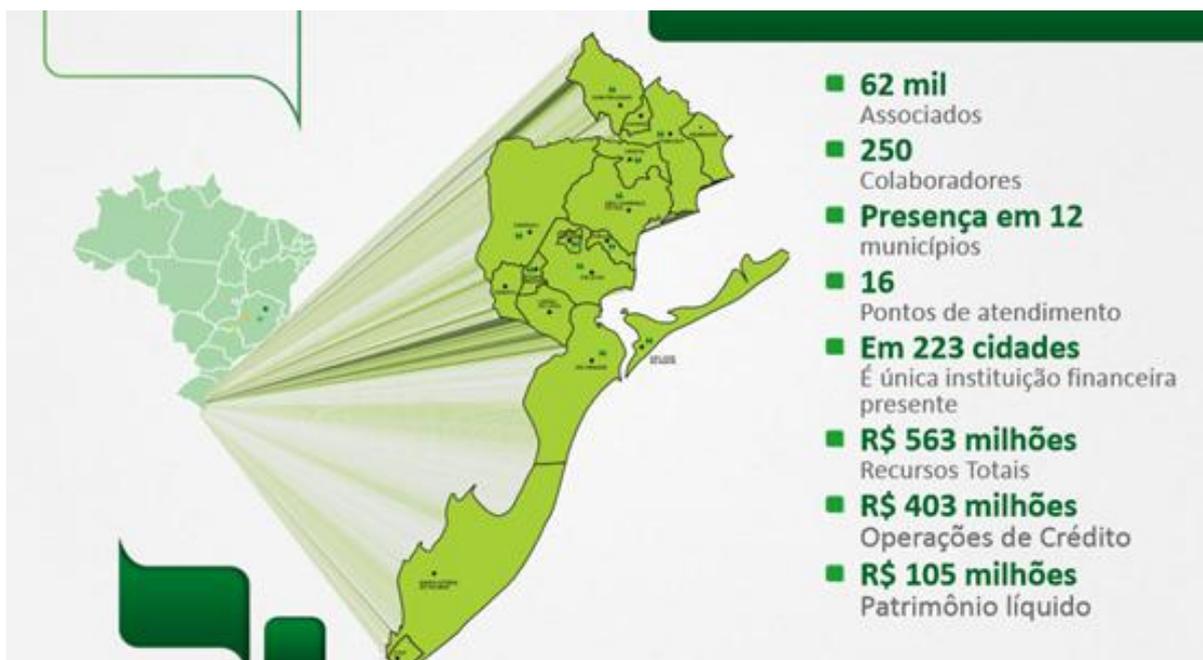


Figura 133: Região de atuação da cooperativa Alpha
 Fonte: Alpha (2016, p. 4)

A missão da cooperativa Alpha é a mesma compartilhada por todos pertencentes ao sistema, o que consiste em “Valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade” (ALPHA, 2016, p. 18). Os valores também são comuns a todos, sendo eles: preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; respeito à individualidade do associado; valorização e desenvolvimento das pessoas; preservação da instituição como sistema; respeito às normas oficiais e internas; e eficácia e transparência na gestão.

A cooperativa Alpha tem os seus recursos financeiros retidos na sua área de atuação, visando o desenvolvimento do associado e da comunidade na qual este está inserido. Esta cooperativa e as outras pertencentes ao Sistema Beta possuem autonomia para as tomadas de decisões na região em que está presente, buscando maior proximidade com o associado. Logo, a Figura 14 apresenta o organograma da cooperativa pesquisada.

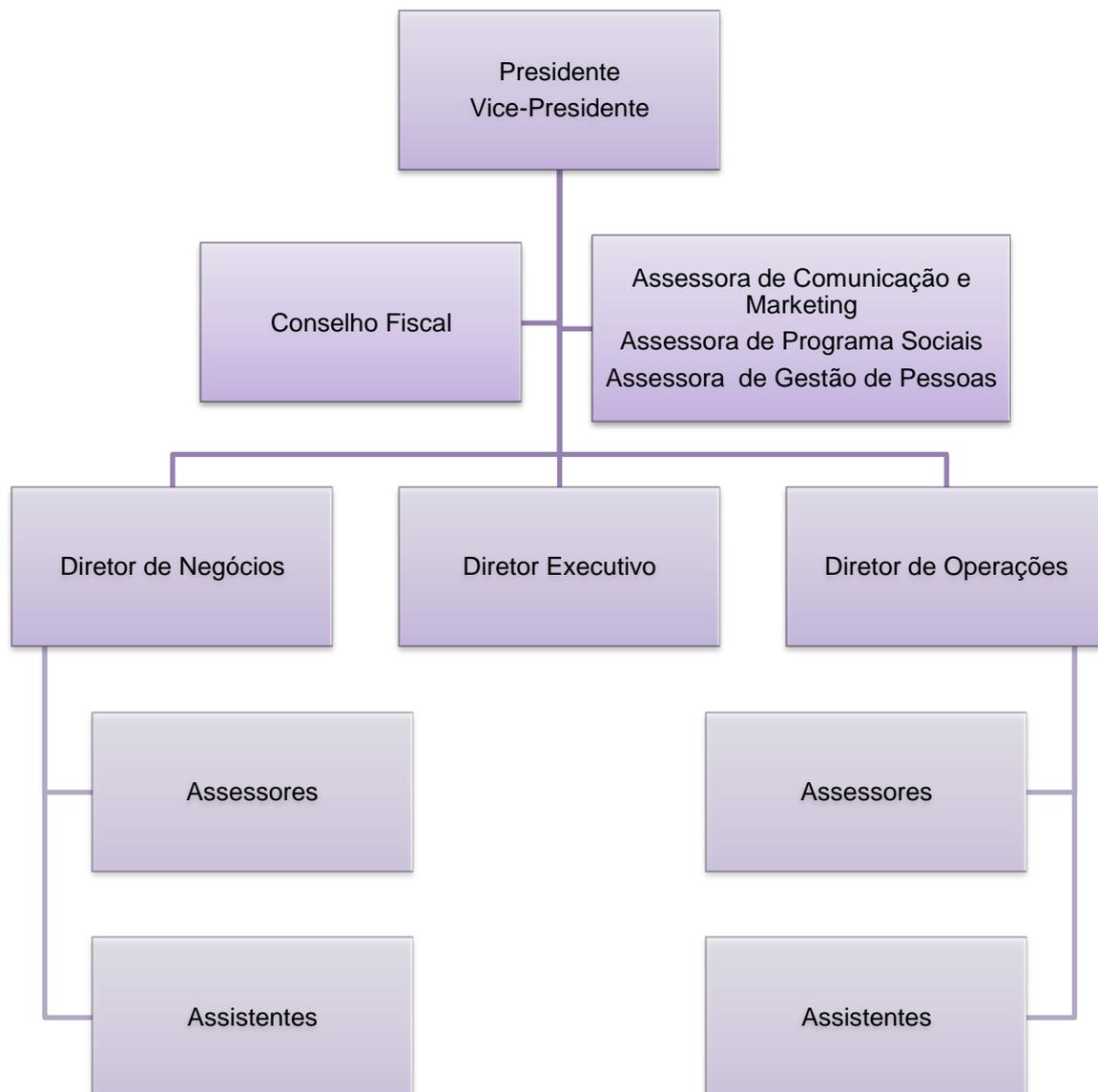


Figura 144: Organograma da cooperativa Alpha
 Fonte: Adaptado de Alpha (2016)

Após ser feita a caracterização da unidade pesquisada e explicado o funcionamento do Sistema BETA, será dado prosseguimento à análise dos resultados, seguindo a ordem de categorias utilizada pelo Banco Central do Brasil (BACEN, 2009).

4.2 Representatividade e Participação dentro da Cooperativa

Segundo o BACEN (2008), a democracia e a participação devem estar atreladas com a informação e a consciência dentro do cooperativismo. Portanto, inserido neste tópico estão as subseções referentes à participação dos associados,

à democracia representada dentro da cooperativa através da Assembleia Geral e das assembleias de núcleo, em que cada cooperado tem direito a um voto, e aos programas sociais de educação financeira e de gestão cooperativa disponibilizados pela organização, os quais fornecem dados e informações aos seus membros com a finalidade de que os mesmos tenham conhecimento e possam exercer o seu direito de votação conscientemente.

4.2.1 Participação dos Associados

A participação é um elemento simbólico relevante dentro da governança cooperativa, visto que é somente nesse tipo de organização que todos os membros participam do sistema de governança com o voto igualitário, independente do quanto de recursos tem investido na mesma, se opondo a estrutura de governança corporativa. Ventura (2009) reforça que a participação é um dos princípios mais expressivos do cooperativismo e acrescenta que este aspecto contribui para a autogestão da organização, o que é reforçado pela OCB (2015).

Somando-se a isso, a participação, em conjunto com a representatividade dos associados, é a base do princípio cooperativista de administração democrática e, juntos, compõem os pilares primordiais da governança nas cooperativas (BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012; CHENEY et al, 2014; FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008). Todos os entrevistados afirmam que o nível de participação dos associados está cada vez mais aumentando, tendo em vista que os mesmos estão entendendo o seu papel dentro da cooperativa, buscando informações, se inteirando sobre o universo da organização e impelindo os outros cooperados a participarem do processo assemblear e dos programas sociais de formação cooperativista.

O Vice-Presidente, portanto, apresenta os dados numéricos que refletem o aumento da participação dos associados nas Assembleias e Reuniões de Núcleo:

Em 2016 tivemos um crescimento de participação nas nossas Assembleias de 6,5% com relação a 2015, reunindo 4.576 pessoas, o que representa 5,2% do quadro social. Nas Reuniões de Núcleo o aumento nas participações foi de 19%, atingindo 4.458 pessoas em 2016, o que representa 7,34% do quadro social. No Crescer já habilitamos 2.099 associados desde 2011, quando teve início o processo de preparação dos futuros coordenadores de núcleo na Cooperativa (VICE-PRESIDENTE, 2016).

Seguindo, então, na mesma linha da literatura, verifica-se a relevância dessa característica institucional no Estatuto Social de 2014 da cooperativa Alpha, onde se encontram presentes e reservados os seguintes direitos de participação do associado (ALPHA, 2014, p. 5):

- I - participar nas reuniões, assembleias de núcleo e, através de delegados, nas assembleias gerais, discutindo e votando os assuntos que forem tratados, bem como examinar e pedir informações relacionadas à documentação dos conclaves, prévia ou posteriormente a sua realização;
- II - votar e ser votado para funções e cargos eletivos na Cooperativa, observadas, na segunda hipótese, além das condições básicas de que trata este Estatuto, os requisitos legais e regimentais requeridos para o exercício do cargo ou da função;
- III - propor ao Conselho de Administração mudanças estatutárias e regimentais, bem como a adoção de providências de interesse da Cooperativa ou do Sistema, inclusive em decorrência de eventual irregularidade verificada na gestão da Sociedade ou de infração normativo-estatutária cometida por associado;
- IV – propor ao Conselho de Administração, previamente à publicação do edital de convocação da assembleia, mediante solicitação de 5% (cinco por cento) dos associados em pleno gozo de seus direitos sociais, quaisquer assuntos de interesse da Sociedade para serem discutidos e deliberados em Assembleia Geral;
- VI – ter acesso aos regimentos e regulamentos internos da Cooperativa;
- VII - ter acesso, examinar e obter informações sobre as demonstrações financeiras do exercício a serem submetidas à Assembleia Geral.

A relevância desses direitos de participação é reforçada nas boas práticas de governança cooperativa que constam no manual do BACEN (2009), visto que o mesmo considera que as formas de promover e incentivar a participação dos associados são indispensáveis para a boa governança. Somando-se a isso, esta instituição reguladora recomenda a busca pelo modelo mais adequado de participação, que deve contemplar, de forma simultânea, baixo custo e alta representatividade, pois este item fortalece os princípios cooperativistas e favorece o sucesso das cooperativas de crédito.

Nesse sentido, o Assessor de Negócios acrescenta que a cooperativa Alpha possui um canal de ouvidoria para receber as sugestões, elogios e críticas dos cooperados, o que fornece a eles um sentimento de pertencimento e de envolvimento na organização. Ainda mais, o Presidente afirma que outra maneira utilizada por eles para buscar o aumento da participação dos associados é oferecendo promoções e brindes, buscando chamar a atenção dos mesmos para eles se fazerem presentes nas Assembleias de Núcleo. Essa tentativa de atrair os cooperados é simples e se considera relevante de dar continuidade, no entanto, os

gestores da cooperativa devem buscar formas mais efetivas e que envolvam mais os associados para que eles se sintam necessários dentro do processo de votação e das outras formas de participação.

Em adição a isso, a Assessora de Programas Sociais detalha o método utilizado pela cooperativa para obter maior envolvimento dos associados:

O processo de participação está crescente em função das reuniões de núcleo nos municípios ao longo do ano e as formações do 'Crescer', então são os dois momentos onde os associados são convidados a participar para, digamos, preparar o envolvimento para que em março eles venham. A todo o momento a gente estimula eles que participem do processo assemblear e o BETA é bem transparente em todos os seus eventos, em todos os seus discursos, mostrando o quanto a gente investe realmente nessa questão da transparência, para que eles possam participar efetivamente da gestão. É de interesse da cooperativa que eles estejam ali dando as suas opiniões, os seus pareceres para que a gente possa melhorar o processo cada vez mais (ASSESSORA DE PROGRAMAS SOCIAIS, 2016).

O Diretor de Negócios complementa a fala da outra entrevistada, explicando a maneira como a cooperativa busca a proximidade de seus associados:

As reuniões de núcleo têm um caráter um pouco mais informativo, de levar informações daquele núcleo, daquela região, da unidade da qual eles fazem parte, de interesses e isso até é um processo bem legal, eu acho que a gente vem desenvolvendo cada vez mais eles sugerirem os assuntos para a gente levar para as assembleias de núcleo. Nessas horas que é a hora que a gente tem uma oportunidade de ouvir mais o nosso associado, além do dia a dia, lógico. Mas essa é uma hora mais formal que a gente estimula que tenha participação (DIRETOR DE NEGÓCIOS, 2016).

Essas afirmações seguem na mesma linha de raciocínio dos autores Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), os quais, em seu trabalho, explicam que as cooperativas possuem um conjunto diferenciado e único de direitos de decisão dos seus associados, de atividades de controle e de propriedade de gestão, utilizando, enfim, elementos que buscam maior participação dos associados nas decisões estratégicas a serem tomadas. Sendo assim, de acordo com os entrevistados, percebe-se que os mecanismos de governança utilizados pela cooperativa Alpha são distintos das práticas de governança corporativa.

É possível perceber também, a partir das entrevistas e da pesquisa documental a congruência das questões de participação com a confiança, segundo abordado por Dimaggio e Powell (1983). A organização procura aumentar o elemento simbólico da confiança dos seus cooperados, através, principalmente, das práticas de transparência – por exemplo, a apresentação do balanço e do relatório

anual da cooperativa aos associados e o fornecimento de atas de todas as reuniões aos órgãos e cargos responsáveis, conforme é destacado pelo Vice-Presidente – e da busca para que os mesmos não só participem das reuniões e das votações que ocorrem, mas que também questionem, façam suas perguntas e reclamações, tirem suas dúvidas e deixem suas sugestões. Nesse sentido, a Conselheira Fiscal afirma que, por conta desses diversos instrumentos, é possível perceber que o nível de comprometimento dos cooperados está cada vez maior.

Logo, conforme Dimaggio e Powell (1983) ressaltaram, o embasamento teórico do conceito de governança cooperativa passa a ser no institucionalismo, dando destaque, também, aos processos isomórficos nas configurações estruturais amparadas, particularmente, no isomorfismo normativo das diretrizes de boas práticas de governança divulgadas pelo Banco Central do Brasil. Assim sendo, Meyer e Rowan (1977) reforçam a questão do institucionalismo no contexto da presente pesquisa, ressaltando que essa perspectiva enfatiza os aspectos sociais – como a participação dos associados –, culturais e políticos, o que complementa as visões anteriores que eram restritas apenas a dimensões materiais e financeiras.

4.2.2 Assembleia Geral

A Assembleia Geral, segundo o BACEN (2008) é o órgão supremo da governança cooperativa e possui um papel significativo no elemento simbólico da participação dos associados na tomada de decisões. Com a finalidade de buscar o desenvolvimento da organização cooperativista, os associados devem ter a consciência da importância de sua participação ativa na mesma, através, essencialmente, do seu voto nas assembleias (ROSENFELD, 2007).

Aprofundando essa questão, a Assembleia Geral Ordinária, segundo o Estatuto Social da cooperativa Alpha (2014), é realizada, obrigatoriamente, uma vez por ano, deliberando sobre os seguintes assuntos: prestação de contas dos órgãos de administração, juntamente com os pareceres do Conselho Fiscal, da auditoria independente e o relatório de gestão; os balanços dos dois semestres do exercício correspondente e o demonstrativo das sobras ou perdas; destinação das sobras ou rateio das perdas; eleição dos componentes dos conselhos de administração e fiscal.

Já a Assembleia Geral Extraordinária ocorre sempre que necessário e pode deliberar sobre qualquer assunto de interesse social, incluindo: reforma do Estatuto Social; fusão, incorporação ou desmembramento; mudança do objeto da sociedade; dissolução voluntária da cooperativa e nomeação de liquidante(s); contas do liquidante; manutenção do regime de cogestão e da adoção de outras medidas legais necessárias (ALPHA, 2014).

No Estatuto Social da cooperativa selecionada para este estudo também constam outros pontos sobre as realizações das Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias. Alguns deles são considerados pertinentes de serem listados nesta análise, tais como (ALPHA, 2014):

- Os editais devem ser devidamente afixados em locais visíveis das dependências mais comumente frequentadas pelos associados, publicados em jornal e remetidos aos delegados através de circulares;
- Nas assembleias gerais, os associados, agrupados por núcleos, serão representados por delegados, eleitos na forma desta seção e do regulamento próprio, podendo comparecer aos conclaves, privados, contudo, de voz e voto;
- Cada delegado terá direito a apenas 1 (um) voto.

O primeiro tópico relacionado anteriormente reforça a disponibilidade das informações e a busca por aumento da participação dos membros da cooperativa, mantendo-os informados sobre as Assembleias Gerais e de Núcleo. Esta questão segue na mesma linha de raciocínio de Birchall e Simmons (2004), que defendem que a participação dos associados nas decisões e votações da organização é o melhor caminho para se alcançar a 'vantagem cooperativa'. Além disso, essa é uma estratégia manifestada nos princípios cooperativistas que devem ser seguidos para assegurar a legitimidade da organização.

Uma das mudanças mais representativas nas cooperativas de crédito após as recomendações de práticas de governança pelo BACEN (2009) é com relação ao segundo e terceiro tópico enumerado nesta análise dos resultados. Anteriormente à divulgação das diretrizes, todos os associados eram convocados a participar da Assembleia Geral Ordinária, que era realizada uma única vez na Superintendência da cooperativa. No entanto, esse processo dificultava a participação dos cooperados que residiam em localidades distantes da mesma, além de expressar custos altos com o transporte dos membros que estavam dispostos a participar das assembleias.

O Gerente de Negócios defende o novo método como forma de ampliar o número de participantes nas votações: “os coordenadores é uma forma de tu democratizar o acesso e chegar num grupo maior de associados” (GERENTE DE NEGÓCIOS, 2016). A Assessora de Programas Sociais aprofunda as informações sobre este regime:

O processo assemblear acontece em março na cooperativa, em março a gente realiza todas as assembleias de núcleo, em todos os nossos municípios da região. Aí a gente faz as assembleias de núcleo, onde todos os associados participam e votam os assuntos de acordo com o edital de convocação e em abril a gente tem a assembleia geral ordinária e nessa assembleia geral só vêm os Coordenadores de Núcleo, trazendo o voto daqueles associados. Então esses são chamados de ‘delegados’, porque eles vão trazer o voto dos associados das assembleias de núcleo para efetivamente se concretizar. [...] Quem participa das Assembleias Gerais são os diretores, conselheiros e o quadro de assessores, de técnicos necessários para se fazer o respaldo ali. Mas não a votação. A votação de todos os assuntos é exclusiva dos Coordenadores de Núcleo. Dos 80 delegados. [...] Em março, nessas assembleias de núcleo nos municípios, a gente já tem um edital de convocação, que tem ali 5 pontos, digamos assim. Esses associados vão votar esses 5 pontos, lá a gente já vai saber quem vão dizer sim e quantos vão dizer não. E esse coordenador vai vir na Assembleia Geral só trazendo esses votos aqui, ele vai ser um mero representante. Vai trazer esse voto pra cá. Então não tem nenhuma sugestão, nenhuma proposição nova (ASSESSORA DE PROGRAMAS SOCIAIS, 2016).

O Gerente de Negócios complementa que a Assembleia Geral é uma formalização do que já foi decidido nas reuniões dos núcleos. Portanto, com a orientação do BACEN (2008) sobre utilizar o regime de representação por Delegados – que são os Coordenadores de Núcleo – nas Assembleias Gerais em cooperativas com grande número de associados, verificou-se um aumento na participação dos cooperados nas votações, visto que eles não precisam mais se deslocar grandes distâncias para exercerem o seu direito de voto, o que ocorre na Assembleia de Núcleo de cada microrregião. Sendo assim, cada delegado leva a escolha feita pelo seu núcleo referente a cada questão proposta para debate para a votação na Assembleia Geral.

No entanto, apesar de o número de participantes nas votações após a implementação das Assembleias de Núcleo ter aumentado, percebe-se que a representatividade de cada voto na Assembleia Geral acaba sendo menor, visto que o ponto de vista de cada um dos associados não é analisado. Dessa forma, por ser somado apenas um voto de cada núcleo, independente do tamanho do mesmo, o resultado final pode não representar a opinião da maioria absoluta dos cooperados,

já que alguns núcleos têm maior número de indivíduos votando do que outros. Assim, por ser uma representação indireta, o processo de votação por intermédio dos Delegados de núcleo é considerado uma fragilidade do novo processo assemblear, pois está sujeito a apresentação de falhas.

4.2.3 Assembleias de Núcleo

A partir do pressuposto de que a Assembleia Geral é a órgão máximo da governança cooperativa, é recomendado pelo BACEN (2009) que todos os esforços sejam realizados no sentido de aumentar a efetiva participação e representatividade dos cooperados. Diante disso, é perceptível a necessidade de implantação de uma política voltada para o elemento social, que tem como finalidade incentivar a sua participação e promover a sua conscientização quanto a este ponto. Dessa forma, uma das sugestões do BACEN (2009) é referente à adoção de Pré-Assembleias nas microrregiões, as quais são chamadas pelo BETA de Assembleias de Núcleo.

É desejável a realização de reuniões locais com os associados (pré-assembleias), anteriormente às Assembleias Gerais, como mecanismo para fortalecer a participação e o ativismo dos associados, a fim de discutir os assuntos constantes da pauta da Assembleia. É desejável a utilização do regime de representação por delegados em cooperativas com grande número de associados ou onde haja baixa representatividade ou pouca participação efetiva dos associados nas Assembleias Gerais (BACEN, 2008, p. 17).

Seguindo esta recomendação do Banco Central do Brasil, desde 2013 ocorrem as Assembleias de Núcleo deliberativas nas microrregiões que são abrangidas pela cooperativa estudada, onde os cooperados são convidados a participar e são votadas as pautas pré-definidas. Após, cada núcleo é representado por seu delegado – o qual é um associado que possui a função de representatividade maior que os demais, de acordo com o Diretor de Operações – na Assembleia Geral, o qual leva a decisão votada pela maioria do seu grupo.

Desse modo, o coordenador do núcleo é considerado um dos elementos centrais no processo de votação e de participação dos associados, para tanto, é imprescindível que ele tenha capacidade para realizar as suas funções (VENTURA, 2009). A Assessora de Programas Sociais, nesse sentido, explica:

[...] cada núcleo é formado por um coordenador e um coordenador-suplente, que são os representantes dos associados junto à cooperativa. E para ser o coordenador de núcleo, precisa ter passado pela formação do 'Crescer'. Então é como se fosse um curso de qualificação preparatório para que o associado 'comum' possa se candidatar ao cargo de coordenador de núcleo e, futuramente, se ele quiser, a conselheiro (ASSESSORA DE PROGRAMAS SOCIAIS, 2016).

Segundo a cooperativa Alpha (2014), o mandato dos delegados tem duração de quatro anos, podendo os mesmos serem reeleitos. Ademais, a eleição dos mesmos deve ocorrer no ano seguinte à eleição do Conselho de Administração da cooperativa. O Estatuto (ALPHA, 2014, p. 11) delibera que:

- Durante o prazo de mandato o delegado não poderá exercer, simultaneamente, cargo eletivo ou remunerado na Cooperativa. Caso venha a ser eleito para cargo estatutário ou contratado como empregado da Cooperativa, deverá renunciar concomitantemente ao posto de delegado;
- O voto do delegado nas assembleias gerais observará às decisões tomadas pelo núcleo a que represente;
- A eleição dos delegados ocorrerá em assembleia de núcleo, até 10 (dez) dias antes da Assembleia Geral;
- Serão eleitos um Delegado efetivo e um Delegado suplente, os mais votados, respectivamente, entre os associados;
- Cada delegado terá direito a 1 (um) voto na Assembleia Geral.

Posto isto, destaca-se a fala da Assessora de Programas Sociais sobre a participação dos associados e a formação dos Coordenadores de Núcleo:

[...] já passamos de 10% de participação nas assembleias, mas esse percentual varia. O processo de participação dos associados vem, aos poucos, crescendo na cooperativa através dos nossos eventos que a gente faz e também do envolvimento dos Coordenadores de Núcleo com as comunidades né? [...] Então a gente trabalha muito forte esses coordenadores, a gente tem um trabalho de formação continuada com eles. Então todos os anos a gente faz uma turma com 30 coordenadores que vêm fazer formação sobre diversos assuntos. Então eles vão conhecendo cada vez mais a cooperativa e aí, podendo envolver cada vez mais os associados nas comunidades onde eles atuam (ASSESSORA DE PROGRAMAS SOCIAIS, 2016).

Assim sendo, destaca-se que, além da convocação dos associados para as Assembleias de Núcleo pelos próprios coordenadores através do contato pessoal, também são utilizadas outras formas de comunicação, tais como e-mail, *whatsapp*, mala direta, mensagem de texto, contato telefônico, comunicado pela rádio e convites fixados nos murais das unidades de atendimento (PRESIDENTE, 2016). Portanto, através dessas diversas formas de interlocução com os cooperados, é

perceptível a busca pelo aumento da participação e representatividade dos mesmos pela própria organização.

O Gerente de Negócios detalha como ocorrem as eleições das pessoas que ficam responsáveis por dirigir as reuniões de núcleo:

A eleição dos Coordenadores ocorre assim: eles se reúnem pelas unidades de atendimento e aí o gerente, então, reúne ali todos os coordenadores habilitados do núcleo 1, por exemplo, e eles escolhem, entre eles, quem vai ser o efetivo e o suplente. Ou o gerente já vê, entre aqueles associados habilitados, qual o que tem melhor relacionamento com a unidade de atendimento? Qual que tem maior visibilidade junto à comunidade? E aí leva os nomes para a seção da Assembleia de Núcleo, onde os associados presentes votam se aquele coordenador está aprovado ou não para exercer o cargo. Acontece, viu, de a gente ter mais pessoas interessadas em ser coordenador de núcleo, aí os associados daquele núcleo votam em quem eles querem. Então, o Coordenador de Núcleo, exercendo o cargo por 4 anos, pode ser chamado a futuro conselheiro.

Essa fala do Gerente de Negócios expõe a necessidade que a cooperativa possui de os coordenadores de núcleo serem pessoas conhecidas e influentes na comunidade, de forma que possam atuar de melhor forma em benefício da localidade onde vivem. Caracterizam-se como uma ligação entre a comunidade e a cooperativa, levando as necessidades, dúvidas e sugestões para ambos os lados.

Reafirmando o compromisso da cooperativa de atender às demandas dos associados, a Assessora de Programas Sociais declara que:

Nas reuniões de núcleo a gente passa ao final uma avaliação de satisfação. E o associado coloca que assunto ele quer ouvir na próxima reunião. Então a gente faz uma tabulação daquelas avaliações daquele núcleo e para o ano seguinte a gente leva o assunto solicitado por eles, então a gente esteve nesse ano apresentando sobre educação financeira, sobre os custos, que eles pediram, sobre crédito em investimentos, então teve vários assuntos que a gente foi levando, atendendo, então, à demanda deles (ASSESSORA DE PROGRAMAS SOCIAIS, 2016).

Este modelo de representação através dos Coordenadores de Núcleo amplia a interlocução entre os gestores e os associados, pois esses Delegados estão presentes no dia a dia em cada ponto de atendimento da cooperativa. Além disso, também reduz os custos com transporte de pessoas para a votação na Assembleia Geral, visto que diminui o número de participantes na mesma.

Todavia, uma falha nesse processo é encontrada na fala de um dos entrevistados: “A gente tem feito, e o Banco Central permite, é reunir núcleos para fazer reunião conjunta. Então a gente tem feito algumas reuniões e assembleias

reunindo os núcleos por proximidade” (DIRETOR DE OPERAÇÕES, 2016). Esse método, apesar de ser menos custoso financeiramente para a instituição, pode diminuir o número de participantes nos encontros, visto que o local, para muitos, se tornaria mais distante e seria mais difícil para se locomoverem.

Dentro deste contexto, é relevante ressaltar a diferença entre as Assembleias de Núcleo e as Reuniões de Núcleo através do comentário do Diretor de Negócios:

As assembleias de núcleo, elas têm um caráter mais deliberativo, que é votar, de fato, e definir. As reuniões de núcleo, que é outro momento que a gente tava falando, elas têm um caráter um pouco mais informativo, entendeu? De levar informações daquele núcleo, daquela região, da unidade da qual eles fazem parte (DIRETOR DE NEGÓCIOS, 2016).

O Diretor de Operações atenta para o fato de que as Pré-Assembleias já faziam parte da rotina da cooperativa antes da pesquisa feita pelo BACEN (2008), porém, as mesmas eram somente para serem repassadas as informações e os resultados financeiros para os cooperados. A partir da implantação das práticas de governança segundo as recomendações do Banco Central do Brasil, essas reuniões passaram a ser utilizadas para votarem os assuntos das pautas da Assembleia Geral também, conforme é salientado pelo Diretor de Operações:

A gente já fazia as Pré-Assembleias nos municípios, elas só não eram deliberativas. Então, se o associado fosse lá na pré-assembleia do município, ele ia ver toda a prestação de contas lá nas lâminas e ia receber o relatório com os números, só que ele ainda precisava vir aqui na sede, em Pelotas, para poder votar. Com a nova governança, o que que mudou? A implantação do novo estatuto né? O associado lá no seu município, na assembleia de núcleo, já vota e aí ele não precisa vir aqui na assembleia aqui na sede. Só vem o coordenador de núcleo representando através do voto do delegado. A maior mudança foi na questão da participação e não da transparência, isso não mudou com as reuniões de núcleo (DIRETOR DE OPERAÇÕES, 2016).

Sendo assim, no novo processo assemblear recomendado pelo BACEN (2009), as Assembleias de Núcleo têm, além do caráter informativo, que já possuíam anteriormente, a extensão ao cunho deliberativo, pois os cooperados votam a pauta pré-definida da Assembleia Geral. Ademais, é relevante ressaltar o fato de que cada núcleo conta apenas como um voto, independentemente do número de associados, e o mesmo é reproduzido pelo Coordenador do Núcleo frente a Assembleia Geral, conforme explicado anteriormente.

Para melhor visualização das diferenças entre o modelo antigo e o atual, na Figura 15 é retratado o comparativo entre os dois padrões já adotados pela cooperativa: o processo assemblear que contava com somente uma Assembleia Geral, na qual todos os associados votavam e era precedida de Pré-Assembleias informativas e o novo modelo vigente, que possui Assembleias de Núcleo e o voto por delegados.

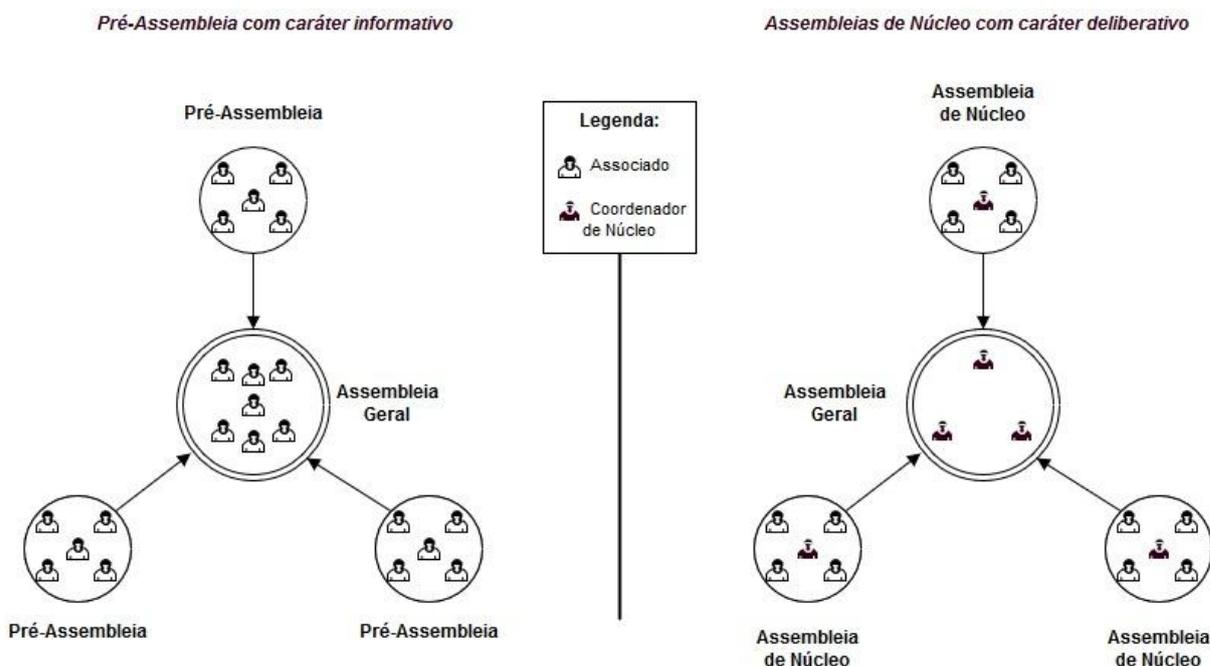


Figura 155: Comparativo entre o processo assemblear antigo e o novo processo assemblear
Fonte: elaborado pela autora (2017)

Uma sugestão de medida a ser feita concomitantemente a esse processo assemblear é a realização de reuniões prévias para apresentação das pautas da Assembleia Geral e informações detalhadas sobre a situação da cooperativa a estes representantes. Após, então, eles repassariam os dados para os membros do seu núcleo, o que auxiliaria os associados a terem conhecimento da real situação e tomarem decisões seguras.

Enfim, segundo a fala do Presidente, a informação é a base para a participação e para o desenvolvimento do cooperativismo, portanto, quanto maior o conhecimento de cada Coordenador de Núcleo e, também, de cada associado, maior progresso terá a cooperativa. Por conseguinte, outra maneira de manter os cooperados e seus representantes bem informados é através dos programas sociais que trabalham a educação cooperativista e financeira dos membros da cooperativa, o que será aprofundado na próxima seção.

4.2.4 Programas Sociais

Introduzindo este tema, Ventura (2009) destaca que a realização de programas sociais de educação cooperativista é outra possibilidade de estimular a participação dos associados na gestão da sociedade de pessoas. Estimular este tipo de formação é interessante porque os associados, em sua maioria, enxergam a cooperativa como sendo idêntica a um banco comercial, conforme é comentado pelos próprios entrevistados. Sendo assim, para que essa percepção seja modificada, as organizações podem adotar programas de educação financeira e cooperativa para seus associados com a intenção de deixá-los conscientes do seu papel e direitos na sociedade de pessoas e colaborando para difundir a cultura de cooperação.

A instituição dentro do sistema Beta que lançou a ideia do programa de educação financeira foi a Gama, embora os projetos tenham sido construídos em conjunto com as cooperativas, de acordo com a Assessora de Programas Sociais. Ainda segundo a mesma entrevistada, foram formados comitês de trabalho, onde os profissionais de diversas cooperativas participaram junto com as centrais e, conseqüentemente, com a Gama para a construção desse trabalho que contempla e atende ao elemento social do sistema.

Verifica-se que a concepção que permeia a ideia dos programas sociais tem relação direta com o estudo de Pereira (2012), em que o autor explica que a teoria institucional é aplicada como elemento central na rotina da organização visando formar e conservar grupos duradouros de atores organizacionais. Logo, essa forma de agregar os associados nos processos da cooperativa, buscando a fidelidade deles e parceria em longo prazo, é baseada no institucionalismo e na busca por legitimidade do ambiente. De acordo com o Presidente, a informação é a base de todo o processo, por isso que esses projetos sociais que visam o aumento do conhecimento e a inclusão dos cooperados são tão relevantes para a organização, principalmente a longo prazo.

Com a finalidade de detalhar cada um desses programas, a cooperativa Alpha (2016) define:

- Programa Crescer: programa de formação cooperativa que fornece aos associados a compreensão sobre o modelo cooperativo e o seu papel como

proprietário de um empreendimento coletivo. O Crescer já preparou mais de 120 mil associados, desde sua implantação em 2007.

- Programa Pertencer: visa tornar o associado mais próximo de sua cooperativa, facilitando a participação no processo de gestão e desenvolvimento da instituição. Ocorre através da participação em reuniões, Assembleias de Núcleo, Assembleias Gerais e eventos, além do relacionamento diário na unidade de atendimento entre associados e Coordenadores de Núcleo.
- Programa A União Faz a Vida: tem como objetivo construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania, por meio de práticas de educação cooperativa, a partir da realização de atividades em salas de aulas e na comunidade, que são conduzidas por professores treinados e capacitados.

O programa chamado Crescer trata da qualificação dos associados, para que eles possam atuar efetivamente na gestão da cooperativa, dentro do programa Pertencer. Desse modo, o Crescer, de acordo com o relato da Assessora de Programas Sociais, é formado por dois momentos:

[...] o associado recebe o material de instrução para que ele possa estudar e aí a gente agenda com ele uma 'coletivização', que a gente chama, onde ele vem nos municípios, então, claro, de acordo com a ligação de sua unidade de atendimento, né? Ele vem para fazer esse encontro, que a gente chama de 'coletivização' para trabalhar esse conteúdo, que faz a formação desse associado, para que ele efetivamente possa participar da gestão dentro dos cargos para futuramente ser um coordenador de núcleo (ASSESSORA DE PROGRAMAS SOCIAIS, 2016).

O Presidente enfatiza que o Sistema Beta, em algumas situações, trabalha em conjunto com o Banco Central do Brasil e com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) nessa questão dos programas sociais, na qual uma instituição auxilia a outra:

O BETA tem uma parceria forte com o BACEN em todo o processo. Agora mesmo, a gente tá dentro de um novo programa que é de educação financeira [...] para o ano que vem começar a adotar nas comunidades. E no mês passado, a gente teve um seminário que o Banco Central promoveu em Brasília que convidou alguns colegas da nossa central aqui do estado para irem participar lá desse evento de educação financeira. [...] A semana da ENEF, que aconteceu em maio no Brasil todo, que é da Estratégia Nacional de Educação Financeira, o BETA foi o maior responsável. [...] A

gente foi muito em escolas para falar sobre educação financeira. E o Banco Central conta com a gente para isso né? Então, é uma via de mão dupla (PRESIDENTE, 2016).

O Diretor de Operações explica que os Coordenadores de Núcleo, quando são eleitos, participam, obrigatoriamente, de um programa de formação, no qual toda a cooperativa é apresentada para eles. Dentro deste curso, segundo o entrevistado, são mostrados todos os detalhes sobre a organização aos novos líderes comunitários, inclusive, é disponibilizado um módulo específico sobre governança, que é mais voltado para a teoria e outro sobre a governança na prática, sendo que este último é ministrado pelo próprio Diretor de Operações.

Por fim, os programas sociais são alguns dos meios de aumento de conscientização, participação e envolvimento dos associados nos processos da cooperativa, alinhando os objetivos desta com os valores dispostos na Carta de Princípios Cooperativistas (ICA, 2015) e visando o desenvolvimento da organização em conjunto com as pessoas e a comunidade em que está inserida.

4.3 Direção Estratégica

As instituições de todos os tipos são classificadas como fenômenos sociais (AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2006; PECI, 2006) e, dentro desse contexto, o Conselho de Administração é o órgão de maior destaque no que tange à proteção dos interesses do elemento social e do sistema de governança, sendo a ligação entre propriedade e gestão. O mesmo é responsável pelas deliberações estratégicas, definição de políticas para a cooperativa e prestação de contas aos associados, assim como é orientado pelo IBGC (2009) também para a governança corporativa em empresas privadas de capital. Em resumo, são os conselheiros administrativos que decidem os rumos da cooperativa, devendo agir no melhor interesse da organização e dos seus membros e não de seus dirigentes.

Logo, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009) delimita a função do Conselho de Administração, esclarecendo que esse órgão não é apenas encarregado de auxiliar a diretoria na elaboração de estratégias, mas também é responsável por definir, orientar e supervisionar os executivos quanto às finalidades e valores a serem considerados na definição dessas estratégias. Seguindo esta definição, o Estatuto da cooperativa Alpha (2014) determina que a mesma será

administrada estrategicamente por um Conselho de Administração composto por um Presidente, um Vice-Presidente e dez conselheiros efetivos, sendo facultada a eleição de suplentes em número igual ou inferior ao de efetivos.

Contrariando a última questão, um ponto sugerido nas diretrizes para boas práticas de governança (BACEN, 2009) é a adoção de membros suplentes no Conselho de Administração, os quais deverão ser atuantes e familiarizados com os problemas da cooperativa para o exercício de suas funções. Contudo, apesar dessa recomendação, no Estatuto Social da cooperativa analisada consta como opcional a escolha de suplentes (ALPHA, 2014).

Outra questão verificada no Estatuto Social da cooperativa (2014) é referente à presença de várias exigências para os cooperados se candidatarem ao Conselho de Administração, tendo em vista o princípio cooperativo da neutralidade política e buscando pessoas que reúnam a qualificação profissional exigida para o cargo. No entanto, na prática não é possível constatar essa solicitação, visto que os representantes dos cargos estratégicos mais altos da cooperativa, como o presidente, por exemplo, não possuem curso superior. Além disso, a Alpha não trabalha com conselheiros administrativos independentes, o que garantiria um baixo viés político dentro do órgão. O Assessor de Negócios comenta este ponto:

Eu acredito que com a evolução da formação dos coordenadores de núcleos, ao longo dos próximos anos, os conselheiros eleitos serão muito mais capacitados, porque precisarão ser coordenadores de núcleo com 4 anos de exercício. Hoje ainda temos representantes nos conselhos que não possuem todo conhecimento técnico para análise das informações, mas que ocupam a função por causa das contribuições que prestaram à nossa cooperativa (ASSESSOR DE NEGÓCIOS, 2016).

Nessa questão percebe-se uma afinidade com a perspectiva institucional, a qual defende que é preciso focar nos aspectos sociais, culturais e políticos, complementando as teorias anteriores que pesquisavam exclusivamente as dimensões materiais, como tecnologia, produção, recursos e a questão financeira (MEYER; ROWAN, 1977).

Outra recomendação feita pelo BACEN (2008) é com relação à renovação do Conselho para evitar a vitaliciedade, o que foi fixado no Estatuto da cooperativa Alpha. Nesse documento é definido que o mandato de cada Conselho de Administração tem o prazo máximo de quatro anos de serviço contínuo, devendo o

mesmo ter renovação de, no mínimo, 1/3 dos membros ao final de cada período (ALPHA, 2014).

Nas entrevistas feitas, com relação ao prazo máximo que um conselheiro pode ficar, o Diretor de Negócios respondeu que:

[...] pode ser por várias gestões, isso fica muito a critério mesmo do presidente do conselho e do vice. Eles que escolhem quem fica, porque são as pessoas que eles acreditam que vão auxiliar, que tenham ideias parecidas, ou até, se eles preferem, que tenham ideias diferentes, para se ter uma diversidade de ideias. Mas pessoas que vão, de alguma forma, contribuir com o seu conhecimento, com a sua participação nas comunidades que eles representam (DIRETOR DE NEGÓCIOS, 2016).

A Assessora de Programas Sociais complementa a afirmação anterior:

Normalmente a gente tenta pegar conselheiros que contemplem vários municípios né? Então, por exemplo, Pelotas, a gente tem muitas unidades em Pelotas, mas a gente também tem unidades nos outros municípios da região. Então, a gente não tem um conselheiro de cada município, mas a gente procura contemplar toda a nossa área de atuação para que a gente tenha uma visão do todo da nossa área. Quando vai ser feito algum projeto, algum trabalho, então são consultados todos os conselheiros dessas regiões né? Que estão, então, representados no conselho (ASSESSORA DE PROGRAMAS SOCIAIS, 2016).

Sobre este tópico é relevante observar o fato de os próprios conselheiros escolherem entre eles os próximos representantes estratégicos da cooperativa, logo, este processo possibilita, mesmo com a obrigatoriedade de renovação de parte do Conselho de Administração, a ocorrência de rodízios entre os mesmos ocupantes dos cargos. Este ponto ressalta uma falha na governança da cooperativa ao desprofissionalizar o método de renovação e de eleição de novos conselheiros, além de diminuir a representatividade dos associados perante o sistema.

Quanto às reuniões, o BACEN (2009) aconselha que ocorram ordinariamente uma vez por mês, no entanto, a Alpha (2014) impõe aos seus gestores a obrigatoriedade de encontros do Conselho de Administração somente a cada dois meses. Extraordinariamente, os dois se assemelham, pois ambos ordenam que sejam feitas reuniões extraordinárias sempre que necessário, podendo estas ser convocadas pelo Presidente, a maioria do próprio Colegiado ou, ainda, por solicitação do Conselho Fiscal.

Na literatura, Schardong (2010) demarcou as principais atribuições do Conselho de Administração: encarregado do processo de decisão da organização

em relação ao seu direcionamento estratégico; principal componente do sistema de governança; elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas; guardião do objeto social e do sistema de governança; responsável pelos rumos do negócio, agindo no melhor interesse da organização. No campo empírico, o Diretor de Negócios esclarece que compete ao Conselho de Administração lidar com os interesses dos associados e, além disso, está voltado também para outras questões, como a formação dos Coordenadores de Núcleo e do quadro social e o desenvolvimento dos programas sociais de relacionamento com o associado.

Em adição a isso, através dos dados coletados a partir da pesquisa documental, observou-se na cooperativa Alpha alguns aspectos referentes ao órgão no Estatuto Social (2014), tais como: elaborar a estratégia da cooperativa; orientar estrategicamente os colaboradores da organização; acompanhar o trabalho e desempenho da Diretoria Executiva; aprovar os regulamentos e regimentos internos; eleger e destituir os membros da Diretoria Executiva; deliberar sobre a convocação da Assembleia Geral e sobre a exclusão de associados, em casos específicos; avaliar e aprovar as políticas de controle interno e gestão de riscos; autorizar a alteração do endereço da sede, bem como abertura, fechamento ou transferência das dependências da cooperativa; cumprir e fazer os outros colaboradores cumprirem o Estatuto Social, o Regimento Interno e os demais normativos.

O Diretor de Operações destaca que o papel principal do conselheiro administrativo é dar suporte à diretoria nas questões estratégicas. Segundo o entrevistado, com a nova governança, portanto, o Conselho de Administração deixa o papel executivo, no qual possuía atividades operacionais, atuando juntamente com a extinta Superintendência da cooperativa e assume uma posição estratégica, deliberando sobre o futuro da organização.

Assim sendo, vários autores afirmam que o Conselho de Administração é considerado um dos pilares básicos da governança nas cooperativas, juntamente com outros elementos, tais como: participação, organização sistêmica, prestação de contas e práticas de transparência (BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012; CHENEY et al, 2014; FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

Nessa perspectiva, Freitas e Freitas (2011) abordaram em seu estudo as principais diferenças entre as cooperativas e as instituições financeiras privadas. Grohs (2011) ressaltou que as primeiras buscam prestar serviços bancários de

forma vantajosa para os seus cooperados e as segundas visam, sobretudo, a obtenção de lucro. Isso também foi enfatizado por um dos entrevistados:

Embora os serviços prestados pelas cooperativas de crédito sejam, a maioria né, iguais aos bancos comerciais, a organização societária, participação econômica dos sócios nos resultados, e o seu principal objetivo, que é o atendimento das necessidades financeiras dos seus associados, é a principal diferença das cooperativas de crédito em relação aos bancos. Então, no modelo corporativo, o conselho cuida dos interesses dos acionistas. É muito do interesse no capital. E não na sociedade, mas só de algumas pessoas. Ele é a proteção do capital. Diferente da nossa condição, que a busca do interesse é comum, naquela linha de interesse do associado. Se o associado não se desenvolver, a cooperativa não se desenvolve também (ASSESSOR DE NEGÓCIOS, 2016).

Nessa fala percebe-se a ênfase dada nos conflitos de interesses entre agentes e principais nas sociedades de capital, divergências essas que, apesar de serem tratadas com cautela nas respostas dos entrevistados, são negadas por todos. Segundo as entrevistas feitas, dentro da governança na cooperativa Alpha não existem essas oposições entre os gestores e os associados e quando há divergências, as mesmas são solucionadas com dados e informações relevantes, ou seja, sem conflitos pessoais, fato que mostra que a teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976) não se encontra presente na rotina dessa organização. O Diretor de Operações reforça essa afirmação:

É, eu não diria conflito, o que acontece, e isso não tem como ser diferente numa organização do tamanho da nossa cooperativa, não tem como não ter divergência de opiniões, mas as divergências são tratadas dentro de uma normalidade. Nós temos conselheiros e, até mesmo, alguns coordenadores de núcleo, que tem uma visão e a diretoria executiva tem outra visão. Então nas reuniões a gente procura explicar as razões para cada opinião, levando em consideração muito a longevidade da cooperativa, o que a cooperativa precisa para continuar crescendo nos próximos anos. A gente percebe que não tem uma disputa política e de interesses pessoais dentro da cooperativa. O embasamento, o enfoque é bastante técnico mesmo (DIRETOR DE OPERAÇÕES, 2016).

Dentro deste contexto, o Diretor de Negócios introduz no debate a distinção entre a Direção Estratégica e a Gestão Executiva da cooperativa Alpha:

[...] hoje existe bem clara a separação das funções, né? Do conselho de administração e da diretoria executiva. E, na prática, já era assim antes. O conselho de administração, ele atua mais na parte estratégica e a diretoria executiva, como o nome já diz, na execução do direcionamento do negócio. Entendeu? De colocar mesmo em prática o que um conselho estratégico determina ou diz o que se faz. Esse é o objetivo de se separar, de ter a

governança e a segregação de funções [...] onde a diretoria executiva cuida da cooperativa, dos interesses da cooperativa. E o conselho de administração cuida dos interesses dos associados. Essa é a proposta do modelo de governança (DIRETOR DE NEGÓCIOS, 2016).

Essa definição prática segue na mesma linha da teoria, pois nas diretrizes de boas práticas do BACEN (2009) é recomendado que se tenha uma clara separação de papéis entre as funções desempenhadas pelos órgãos estratégicos, ou seja o Conselho de Administração, e os órgãos que possuem atividades executivas, sendo considerada a Diretoria Executiva.

Dentro deste contexto, para a eleição dos conselheiros administrativos, devem ser criadas chapas completas inscritas na sede da cooperativa (BACEN, 2009). Porém, o Diretor de Negócios afirma que na cooperativa Alpha nunca foi formada mais de uma chapa de conselheiros, ou seja, não houve a necessidade ainda de ter votação para eleger os representantes administrativos, visto que nesses períodos sempre se apresenta uma candidatura apenas. Isso torna frágil, de certa forma, o processo de escolha dos conselheiros administrativos, pois os associados acabam não possuindo o poder de escolha e, conseqüentemente, não participando desse ponto da governança.

Aprofundando mais este assunto, o Diretor de Negócios complementa que o mandato dos conselheiros é de 4 anos, conforme indicado pelo BACEN (2009) e, apesar de existir a obrigação de substituição do Conselho de Administração quando esse prazo termina, é permitido, por lei, e feito na prática, também, a renovação de um terço dos conselheiros, os quais continuam compondo o órgão por mais 4 anos. Além disso, é explicado que:

Pela legislação, pelo menos 1/3 precisam ser renovados, então sempre vai ter alguém que vai ficar e alguém que vai sair. Normalmente eles usam do bom senso entre eles né? E aí, então, quem já tá há dois mandatos ou três, aí cede para que outros possam ser (ASSESSORA DE PROGRAMAS SOCIAIS, 2016).

Essa fala citada por último evidencia um tipo de método político no processo eleitoral do Conselho de Administração, demonstrando que o cargo de conselheiro administrativo não está aberto a todos os associados que possuem formação e conhecimento técnico para compor o mesmo. Na verdade, isso leva a entender que o cooperado que tem interesse em participar desse órgão já deve ter contato pessoal prévio com os conselheiros, abrindo margem para acontecerem

negociações de cargos que não possuem o foco na competência profissional do ator organizacional.

Nessa questão percebe-se uma afinidade com a perspectiva institucional, a qual defende que é preciso focar principalmente nos aspectos sociais, culturais e políticos, complementando as teorias anteriores que pesquisavam exclusivamente as dimensões materiais, como tecnologia, produção, recursos e a questão financeira (MEYER; ROWAN, 1977). Ou seja, os elementos técnicos passam a serem complementados pelos elementos simbólicos sociais e políticos, como percebido na escolha e renovação dos conselheiros.

Para fazer parte do Conselho de Administração, é necessário, segundo a Assessora de Programas Sociais, ser Coordenador de Núcleo antes, o que visa aumentar a garantia de o mesmo possuir conhecimento técnico prévio para ocupar o cargo:

[...] o Coordenador de Núcleo exercendo o cargo por 4 anos, pode ser chamado a futuro conselheiro. Então é como se fosse uma 'escadinha da governança', que a gente chama dentro da cooperativa, que precisa ter experiência de 4 anos como coordenador de núcleo para ser candidato a conselheiro, tanto administrativo, como fiscal. E esse precisa, também, de 4 anos de experiência para poder ser um candidato a presidente ou vice-presidente numa eventual chapa. Isso é para a pessoa chegar já com um bom conhecimento nesses cargos mais altos. E, a partir daí, a questão das chapas, ela é como em qualquer outra cooperativa, são formadas as chapas de acordo com a indicação. Normalmente o conselho avalia quem são os coordenadores atuais que estão habilitados e aí vai compor a chapa (ASSESSORA DE PROGRAMAS SOCIAIS, 2016).

Após a escolha do Conselho de Administração, então, recomenda-se que os novos integrantes do mesmo sejam treinados e recebam formação e instruções para o exercício do cargo. A Assessora de Programas Sociais detalha o processo de treinamento e qualificação posterior à eleição:

[...] quando se elege um novo conselho administrativo, a Central em Porto Alegre faz a formação desses novos conselheiros, então aí são 3 etapas: 2 etapas locais, na cooperativa, e uma etapa estadual, onde acontece até a integração com os conselheiros de outras cooperativas né? Então os conselheiros precisam participar de toda essa qualificação para poder... isso é feito o registro junto ao Banco Central né, na Unicad... então isso é obrigatório para os conselheiros novos fazerem esses treinamentos, passarem por essas 3 etapas. Então, aqui, eu, o diretor de operações, a gente repassa tudo sobre a parte técnica de atuação deles, das funções deles, o que que cabe a eles, o que cabe à diretoria né? Então, isso eles recebem a qualificação necessária para a atuação deles no cargo, na função ASSESSORA DE PROGRAMAS SOCIAIS, 2016).

Esta fala da entrevistada destaca, portanto, a necessidade de treinamento e qualificação para os conselheiros administrativos, visto que eles são peça fundamental no direcionamento estratégico da cooperativa e fazem parte de um dos órgãos de maior ênfase no sistema de governança. Outro ponto que merece destaque nesse tópico é o fato de não existir, segundo os entrevistados, nenhuma forma de avaliação formal dos conselheiros administrativos, o que mostra uma falha no controle da governança na cooperativa. Assim, finalizando este tópico, na próxima seção será aprofundado o conhecimento sobre as funções, a relevância e as responsabilidades da Diretoria Executiva.

4.4 Gestão Executiva

O crescimento expressivo da cooperativa Alpha desde a sua fundação há 30 anos requer dirigentes executivos cada vez mais capacitados e com uma boa formação técnica, a fim de terem condições de exercer todas as funções dos seus cargos. Dessa forma, ressalta-se que eles são peça-chave da cooperativa, pois cabe a eles, sendo articulados pelo Conselho de Administração e supervisionados pelo Conselho Fiscal, empregar o esforço máximo para alcançar os resultados esperados pelos associados.

No Estatuto Social da cooperativa Alpha (2014) consta que a cooperativa deve ser administrada pela Diretoria Executiva composta de três diretores, sendo um Diretor Executivo, um Diretor de Operações e um Diretor de Negócios. Estes são eleitos e podem ser destituídos do cargo pelo Conselho de Administração e, apesar de possuírem mandato de quatro anos, têm a possibilidade de permanecerem no cargo por tempo indeterminado, pois podem ser reeleitos quantas vezes os conselheiros administrativos julgarem adequadas.

No entanto, essa maneira de preservação dos cargos de diretores não segue o princípio da gestão democrática (ICA, 2015), visto que são os próprios conselheiros que decidem se a Diretoria Executiva será renovada ou não, excluindo os associados dessa eleição. É pertinente ressaltar que essa é uma falha da governança na cooperativa em questão, pois essa deliberação poderia ser votada na Assembleia Geral para que os próprios cooperados pudessem escolher quem irá compor os cargos de diretores executivos.

Schardong (2010), em seu trabalho, disserta sobre as funções de cada um dos cargos mais elevados dentro de uma cooperativa de crédito. Nesse sentido, o autor destaca que a principal atribuição da Diretoria Executiva é ser responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração. Logo, em resumo, é possível afirmar que este órgão atua na área operacional da cooperativa seguindo orientações da área estratégica da mesma.

A partir dessa perspectiva, percebe-se que no campo empírico também estão claramente definidas as atividades que devem ser executadas pelos ocupantes do órgão, pois o Estatuto Social da cooperativa Alpha (2014, p. 20) determina que 'compete à Diretoria Executiva a prática dos atos e operações relacionadas aos fins de interesse da sociedade e a sua representação', sendo orientada estrategicamente pelo Conselho de Administração. Em sua fala, o Diretor de Operações explica que o seu trabalho, juntamente com os outros dois diretores executivos, é colocar em prática as estratégias e o direcionamento da organização em que atua.

Neste mesmo documento observa-se que para exercer qualquer um dos cargos de diretor é obrigatório que a pessoa seja graduada em um curso superior com enfoque administrativo, possua domínio técnico sobre as atividades inerentes à função, tenha conhecimento compatível com a complexidade das funções e compreenda, em profundidade, sobre o funcionamento do sistema financeiro no todo e do Beta em si. Nas entrevistas, da mesma forma, ficou claro que todos os diretores, além de possuírem graduação em administração, também têm especialização na mesma área de gestão.

O Diretor de Negócios expõe a mudança estrutural que ocorreu após a divulgação das diretrizes do Banco Central do Brasil, esclarecendo que anteriormente à pesquisa do mesmo (BACEN, 2008) existiam outros cargos e outras definições de funções e responsabilidades. No entanto, apesar de seguir as recomendações do órgão fiscalizador, a cooperativa Alpha só conseguiu se adequar ao novo modelo de organograma a partir de 2014, pois era necessária a aprovação do mesmo no processo assemblear para ocorrerem efetivamente as mudanças, conforme é enfatizado pelo Diretor de Negócios:

A gente tinha um gerente regional de desenvolvimento, que era eu, o gerente regional administrativo e financeiro, que é o atual diretor de operações. Nós temos a diretoria executiva, que é composta pelo diretor

executivo, diretor de operações e diretor de negócios. Mudou de fato, mas aqui a gente percebeu mesmo a mudança a partir de 2014, quando daí sim assumiu a diretoria executiva. [...] o sistema adotou uma recomendação e não uma obrigação do Banco Central (DIRETOR DE NEGÓCIOS, 2016).

Seguindo no tema, as competências da Diretoria Executiva são definidas no Estatuto Social da cooperativa Alpha (2014), sendo elas: administração operacional da cooperativa; nomeação de procuradores; responsabilidade sobre todos os documentos, incluindo contratos e escrituras públicas; decisão sobre a contratação e demissão de funcionários; supervisão, orientação e avaliação dos profissionais contratados; execução das normas de controle interno das operações e serviços; concessão de relatórios financeiros e operacionais todos os meses ao Conselho de Administração; acompanhamento e análise do plano de trabalho e do respectivo orçamento.

Na pesquisa documental também foram analisados os papéis de cada um dos diretores e encontrou-se que ao Diretor Executivo compete responder pela gestão da cooperativa, conforme o planejamento estratégico definido pelo Conselho de Administração, sendo assim, o mesmo tem o dever de elaborar e encaminhar o plano de trabalho anual e propostas orçamentárias ao Conselho de Administração; promover a implantação do planejamento estratégico e financeiro da cooperativa; prover recursos e garantir o estabelecimento e acompanhamento dos programas sociais; implementar e gerir o plano de comunicação e promoção; responder às prerrogativas do Conselho de Administração.

Adicionando a isso, o Diretor Executivo possui também o papel de prestar informações ao Conselho Fiscal; responder pelos planos de expansão e abertura de unidades de atendimento; coordenar o orçamento; fazer cumprir os apontamentos apresentados nas auditorias; zelar pelo cumprimento das regras internas e da legislação; responder formalmente perante os órgãos fiscalizadores pelas atividades reguladas; gerir as políticas de gestão de pessoas e exercer todas as demais atribuições fixadas pelo Conselho de Administração.

Com relação ao Diretor de Operações, é de sua competência implementar e gerir as políticas de segurança, operações de crédito, riscos, orçamento, contratos, padronização organizacional e processos, além de analisar a escrituração contábil das carteiras; acompanhar e controlar o desempenho dos indicadores financeiros; elaborar , em conjunto com o Diretor Executivo e Diretor de Negócios, o

planejamento financeiro e estratégico da cooperativa; efetuar diagnósticos e análises de balanço e acompanhar os indicadores de desempenho; acompanhar o desempenho das unidades de atendimento; realizar o acompanhamento da conciliação de contas contábeis, a correta publicação das peças contábeis, o controle do patrimônio imobilizado e não de uso da empresa e fazer cumprir as normas internas e externas nos campos contábil e tributário; responder pelos dados apresentados na Assembleia e supervisionar a condução do processo assemblear dos núcleos.

Além dessas atribuições, o Diretor de Operações também tem a tarefa de administrar e negociar os contratos da cooperativa com terceiros e fornecedores; atuar como preposto perante as juntas de conciliação e julgamento na justiça do trabalho; gerir e acompanhar indícios de aumento ou diminuição de risco nos produtos da carteira e nichos de atuação; implantar e monitorar os planos de prevenção à lavagem de dinheiro e demais riscos considerados críticos sistemicamente; fazer cumprir as políticas de segurança da informação; executar e verificar as atividades pertinentes a infraestrutura e sistemas nas unidades de atendimento; fiscalizar a política e estrutura de gerenciamento de risco de crédito; supervisionar a política de risco operacional; exercer todas as demais atribuições fixadas pelo Conselho de Administração, bem como as previstas na Política de Governança.

Já ao Diretor de Negócios compete responder pela maximização de resultados e o alcance das metas da Cooperativa, através da elaboração e aplicação do plano de negócios, coordenação da atuação dos Assessores de Negócios e dos Gerentes das unidades de atendimento, no que tange ao planejamento e desenvolvimento dos negócios, bem como participar da definição das metas da Cooperativa, conjuntamente com o Conselho de Administração, o Diretor Executivo e o Diretor de Operações, em consonância com as diretrizes corporativas; elaborar o plano tático para as carteiras de produtos e serviços; coordenar tecnicamente, orientar e avaliar os Gerentes das unidades de atendimento; apoiar as unidades de atendimento na efetivação de negócios de maior complexidade e de maior porte; acompanhar os resultados das unidades de atendimento; intervir nas unidades de atendimento em situações especiais, definindo estratégias e medidas para a resolução dos problemas; consolidar as regras dos recursos destinados ao crédito rural; responder pela elaboração e apresentação dos planos, bem como responder

pela sua execução; exercer todas as demais atribuições fixadas pelo Conselho de Administração e as previstas na Política de Governança.

Dentro desse contexto, é relevante destacar que o BACEN (2008) dividiu as atividades de cada órgão e desassociou as responsabilidades de cada um. À vista disso, a instituição determinou que a Diretoria Executiva é responsável por toda a parte operacional da cooperativa, enquanto o Conselho de Administração define o destino estratégico da mesma. Essa separação das funções da administração estratégica e da gestão executiva foi necessária para evitar a excessiva concentração de poder na figura do executivo superior, uma vez que este acumula amplo conhecimento sobre o negócio e controle sobre os processos decisórios operacionais.

Schardong (2010), na literatura, também ressalta esse ponto, afirmando que cada diretor é pessoalmente responsável por suas atribuições na gestão. Empiricamente essa nova definição de responsabilidades normatizada pelo BACEN (2008) é elogiada pelos entrevistados, os quais esclarecem que antigamente o Presidente do Conselho de Administração que respondia por todos os atos da cooperativa. No entanto, após a implementação das boas práticas de governança, cada gestor possui responsabilidade legal sobre as suas atribuições e será ele mesmo cobrado quando for solicitado. Isso é explicado pelo Diretor de Negócios:

[...] com o novo modelo de governança, o que eu acho que mudou bastante é com relação às responsabilidades. Até a gente implantar o novo modelo de governança, as responsabilidades por todos os atos perante quaisquer órgãos, inclusive o Banco Central, eram do Presidente da cooperativa. A partir da implantação do novo modelo, essas responsabilidades, elas tão divididas. O diretor executivo tem as responsabilidades delimitadas perante os órgãos. O diretor de operações tem. O diretor de negócios tem. Então, mudou isso, inclusive, respondendo sobre patrimônio, patrimônio pessoal, entendeu? Então, isso mudou bastante, antes a responsabilidade era do presidente, agora ela tá dividida entre os diretores executivos (DIRETOR DE NEGÓCIOS, 2016)

O Diretor de Operações também ressalta esse ponto positivamente:

A separação dos cargos e das responsabilidades agora ficou bem mais claro. Porque antes qual o problema que existia, quem executava não era legalmente responsável. A gente executava as ações, tomava as decisões, mas quem era o responsável era o presidente, então era uma coisa meio 'torta' assim, sabe? Um fazia e quem era responsável era outro. Com a instituição do novo modelo de governança isso ficou bem mais claro, agora quem faz é o responsável, tem várias atividades que a gente é responsável, cada um de nós 3, diretores executivos, é responsável perante o BACEN. E

quando algo muda, nós temos que cadastrar junto ao BACEN as responsabilidades de cada um com o CPF de cada um de nós que está vinculado àquela responsabilidade. Então se tiver algum problema na minha área, por exemplo, eles não vão nem querer falar com o presidente, vão vir conversar direto com o diretor responsável (DIRETOR DE OPERAÇÕES, 2016).

Sendo assim, a definição dos papéis e das responsabilidades nas diretrizes de boas práticas de governança divulgadas pelo BACEN (2009) é um ponto que foi levantado em muitos momentos nas entrevistas, sendo perceptível essa mudança para todos os colaboradores da cooperativa Alpha. Por um lado, uma explicação para isso é o fato de a transformação de cargos ter alterado o organograma da cooperativa. Por outro lado, a definição das funções e a divisão das responsabilidades, no qual cada um responde pelos seus atos e não mais o Presidente da cooperativa é responsável legalmente por todas as atividades da mesma, também modificou a forma de exercer as atividades de cada cargo e separou declaradamente a administração estratégica da gestão executiva.

4.5 Fiscalização e Controle

O foco deste tema está em pesquisar como é feito o monitoramento das atividades, processos e operações da cooperativa, envolvendo, assim, o Conselho de Administração, os associados, os auditores, o Conselho Fiscal e a organização sistêmica da sociedade cooperativa. Dessa forma, o mesmo será dividido em dois subtópicos intitulados 'Conselho Fiscal' e 'auditorias', a fim de evidenciar os papéis de cada uma das principais formas de controle.

4.5.1 Conselho Fiscal

O principal órgão fiscalizador interno da cooperativa Alpha é o Conselho Fiscal, o qual é composto por três membros efetivos e três suplentes, sendo todos eles associados da cooperativa e eleitos na Assembleia Geral. No Estatuto Social (ALPHA, 2014) consta que a eleição dos membros do Conselho Fiscal requer chapas completas, sendo estas independentes e desvinculadas da eleição do Conselho de Administração. No entanto, esta questão foge à recomendação do

BACEN (2009) de este setor ter candidaturas individuais, o que tende a evitar, em maior escala, a ocorrência de erros e desvios.

Diferentemente do Conselho de Administração, os conselheiros fiscais possuem mandato de três anos e é obrigatória a renovação de, no mínimo, dois membros, podendo ser um efetivo e um suplente. Porém, apesar dessa distinção no tempo de exercício, o Conselho Fiscal apresenta a mesma falha na governança que o outro órgão, expondo um tratamento político da renovação dos conselheiros, ao invés da utilização da meritocracia. Dessa forma, é aberta a possibilidade de existirem jogos de poder e interesse neste processo, podendo também levar a nomeações que enfatizam mais a relação pessoal do que o conhecimento técnico e, de certa maneira, excluindo, de certa forma, os associados que não fazem parte do grupo prevalecente.

Esse recorte da pesquisa empírica pode ser embasado na literatura pela teoria institucional, pois, conforme Meyer e Rowan (1977) sustentam em seu estudo, as interações nos contextos culturais, sociais e políticos influenciam os processos organizacionais, tanto de forma direta quanto indireta. Pereira (2012) reforça essa sustentação teórica, afirmando que, dentro da governança, o setor administrativo e fiscal das organizações recebe contribuições enriquecedoras do institucionalismo.

Seguindo nas atribuições do Conselho Fiscal, a partir da pesquisa documental constatou-se que no Estatuto Social da cooperativa Alpha (2014, p. 26) estão detalhadas as funções deste órgão, sendo tais: exercer vigilância sobre o patrimônio, as operações e demais atividades e interesses da cooperativa; controlar a movimentação financeira; avaliar a política de empréstimos e exercer o monitoramento sobre sua concessão; examinar balancetes, assim como o cumprimento das normas; tomar conhecimento dos relatórios produzidos pelos auditores da Central Sul e pela auditoria independente; averiguar o cumprimento das disposições deste Estatuto, do Regimento Interno do SILCREBRA (RIS) e os demais normativos oficiais e do próprio Sistema; relatar ao Conselho de Administração as conclusões de seus trabalhos; examinar os relatórios de risco gerados pelas entidades centralizadoras a respeito do cenário de risco da instituição.

O alicerce das competências dos conselheiros fiscais definidas pela cooperativa Alpha é encontrado na literatura na pesquisa do Schardong (2010). Este enfatiza que os ocupantes desses cargos são responsáveis pela fiscalização das atividades dos gestores e verificação do cumprimento dos deveres tanto estatutários

quanto legais. Ademais, o autor afirma que o Conselho Fiscal deve denunciar os erros, fraudes ou crimes que descobrir aos órgãos responsáveis e, se estes não agirem a favor da proteção dos interesses da cooperativa, a delação deve ser feita à Assembleia Geral.

Outra função dos membros do Conselho Fiscal, não menos importante, é vistoriar, pelo menos uma vez por trimestre, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela cooperativa (SCHARDONG, 2010). Somando-se a isso, eles também devem inspecionar e emitir a sua opinião sobre as demonstrações financeiras do exercício social e fiscal. A Conselheira Fiscal esclarece a forma de trabalho do seu órgão:

Nós nos reunimos separadamente e aí analisamos todos os relatórios. Se precisarmos, chamamos os diretores para alguma explicação de algo que não entendemos. [...] isso é feito separadamente para evitar algum tipo de constrangimento ou interferência na hora de nós discutirmos sobre algo que pode não estar correto (CONSELHEIRA FISCAL, 2016).

Com relação à periodicidade das reuniões do Conselho Fiscal, são respeitadas as seguintes regras: os encontros ocorrem, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que necessário (ALPHA, 2014). Nesse sentido, consta no Estatuto que as reuniões podem ser convocadas por qualquer um dos membros deste órgão ou por solicitação na assembleia ou do Conselho de Administração. No entanto, a partir das entrevistas feitas e da consulta ao Estatuto, verificou-se que não existe nenhum método de avaliação dos conselheiros fiscais, deixando em aberto uma lacuna na fiscalização da cooperativa.

Finalizando esta seção, ressalta-se que, de qualquer forma, o Conselho Fiscal é um órgão dentro da organização com atuação no controle e monitoramento das atividades sociais, financeiras e fiscais. Para tanto, a sua principal função é fiscalizar as ações praticadas pelos gestores da cooperativa Alpha, visando proteger os interesses das mesmas e dos seus associados.

4.5.2 Auditorias

Um dos aspectos descritos no manual do BACEN (2008) é com relação à auditoria das cooperativas, neste documento ressalta-se a obrigação de auditoria

interna e, também, externa das mesmas, visando evitar a adulteração dos dados da organização e proteger os interesses dos cooperados.

Dentro desse tema, a Assessora de Programas Sociais explica como funciona todo o padrão desse processo em si:

A gente tem 4 instâncias de auditoria na cooperativa né? Tem o conselho fiscal [...] são 3 efetivos e 3 suplentes. Depois tem a auditoria da nossa Central, que aí são profissionais colaboradores da Central que vão nas cooperativas fazer a fiscalização dos processos e tudo. Depois tem a CNAC, que é a Confederação Nacional de Auditoria Contábil, que é ela que audita todos os anos os balanços das cooperativas, de todas as cooperativas do Sistema Beta. Então, não tem como não ser uma coisa padrão já a partir daí né? A fiscalização já segue esse padrão. E depois tem o Banco Central né? E a gente já, por informações e pelos cursos todos que a gente faz, a gente já sabe que o Banco Central tem os olhos muito mais abertos com as cooperativas de crédito do que com um banco, por exemplo, né, em função do número de associados que a gente atinge e o que a gente representa, do que os acionistas de um banco. Então, por isso que a nossa fiscalização é maior em função disso (ASSESSORA DE PROGRAMAS SOCIAIS, 2016).

A fala dessa entrevistada, quando a mesma afirma que a fiscalização do Banco Central é mais rigorosa com as cooperativas de crédito do que com as sociedades de capital, tem explicação no estudo de Freitas e Freitas (2011), pois os autores explicam que, devido ao fato de as sociedades de pessoas não visarem o lucro e terem um papel social, elas possuem tratamento tributário diferenciado. Dessa forma, as mesmas têm o dever de operar em benefício dos seus associados e não têm o direito de buscar a acumulação de patrimônio, para tanto, são monitoradas nesse sentido com a finalidade de evitar fraudes por parte de seus gestores.

O Diretor de Operações ressalta o fato de serem feitas muitas auditorias na cooperativa: “Auditoria é o que mais tem aqui (risos). Não existe uma ordem de primeira ou segunda auditoria, tudo acontece simultaneamente” (DIRETOR DE OPERAÇÕES, 2016). Este entrevistado conta que a Alpha possui uma área de controles internos, na qual são feitas as auditorias dentro da cooperativa. Logo, os diretores executivos visitam as maiores unidades de atendimento em torno de duas vezes por ano para fiscalizar todo o procedimento formal de operação de crédito e todos os mecanismos internos da unidade, gerando, por fim, um relatório que é enviado para o Conselho de Administração.

Na sequência, o Diretor de Operações complementa, explicando como funciona todo o processo de auditorias feitas pela Central (GAMA):

Nós temos auditoria da nossa Central, que daí é a auditoria de pessoas ligadas, quem são? São os colaboradores, funcionários, no caso, conselheiros efetivos e suplentes, esses são considerados pessoas ligadas. Para esses a gente tem um monitoramento quase mensal das movimentações. A auditoria da Central acessa todas as informações, aí no momento em que é encontrada alguma irregularidade, a gente é notificado. Aí uma vez por ano sai o relatório oficial da auditoria de pessoas ligadas. [...] nós temos também a auditoria da cooperativa, não envolve outras unidades, é mais para ver os processos internos da superintendência, que também é da Central. Nós temos a auditoria das unidades de atendimento, também é a Central que faz. Na nossa cooperativa eles têm feito umas 4 ou 5 unidades por ano, aí vai revezando para fiscalizar todas (DIRETOR DE OPERAÇÕES, 2016).

Já o Diretor de Negócios enfatiza mais o relacionamento entre o Sistema Beta e o Banco Central do Brasil, afirmando que é baseado na confiança mútua e na troca de informações, no sentido de dialogar sobre os rumos do próprio cooperativismo. Apesar disso, ele declara que o órgão fiscalizador não deixa de monitorar os processos e resultados de cada cooperativa individualmente. O entrevistado acrescenta ainda que o Banco Central normalmente não manda algum representante até a cooperativa, ele busca as orientações e dados a partir da Central, porque, na verdade, ela já possui as documentações e os resultados de todas as unidades, que são periodicamente repassados para ela.

Após, o Diretor de Operações também explana sobre a fiscalização do BACEN na cooperativa:

Também tem a auditoria indireta do Banco Central, que é quando basicamente são analisados os relatórios pelo Banco Central que são enviados pela Confederação. Aí tem relatórios enviados até quinzenalmente. A Central no seu sistema interno ela tem todas as informações das cooperativas, então o relatório que precisa ser enviado para o BACEN, ela mesmo gera e envia para a Confederação ou para o BACEN direto, dependendo da situação. Aí a direta é quando vêm os auditores do BACEN na cooperativa. Vêm aqui na cooperativa mesmo, não na Central. E também tem outra, que eu considero indireta, em que o BACEN vai na Confederação e diz que quer olhar a cooperativa Zona Sul, por exemplo, então ele pega as informações que ele tem lá da nossa cooperativa. Se ele achar que tem que vir aqui olhar alguma coisa, aí ele vem. Aí eles analisam vários critérios, desde a governança, a liberação de crédito e tal. Eles fazem entrevista e analisam documentos para ver a forma de controles que a gente tem, como a gente trabalha a governança, mais ou menos nessa linha (DIRETOR DE OPERAÇÕES, 2016).

Sendo assim, percebe-se que a fiscalização e o controle estão entre os pontos da governança que mais se salientam na cooperativa, visto que possuem processos complexos, um órgão específico e diversas auditorias. Logo, se parte do

pressuposto que todos os mecanismos utilizados buscam, de alguma forma, restringir erros, golpes e adulterações nas demonstrações contábeis.

4.6 Mudanças na Governança da Cooperativa

No que tange ao domínio da prática das diretrizes divulgadas pelo BACEN, a partir da fala da Assessora de Programas Sociais da cooperativa ALPHA se pressupõe que a cooperativa, assim como todo o sistema a qual pertence, segue todas as recomendações da instituição fiscalizadora:

O Sistema Beta tem internamente vários regimentos e regulamentos, e a nossa área jurídica tem uma atuação muito forte junto ao Banco Central. Então todos os nossos regulamentos seguem à risca todas as resoluções e os normativos do Banco Central com as recomendações para as cooperativas né? Então, tem normalmente alguma adequação devido a mercado, praça, mas a gente sempre segue à risca todos os normativos do Banco Central (ASSESSORA DE PROGRAMAS SOCIAIS, 2016).

No entanto, nesta pesquisa empírica, foram encontradas algumas divergências entre o que consta nas diretrizes de boas práticas de governança e o que efetivamente é realizado, tais como: no Estatuto Social da Alpha consta como opcional a escolha de suplentes no Conselho de Administração, mas o BACEN (2009) recomenda que seja um item obrigatório; em relação às reuniões dos conselheiros administrativos, a cooperativa exige, ordinariamente, um encontro a cada dois meses, no entanto, o BACEN (2009) aconselha que estes ocorram uma vez por mês; a eleição dos membros do Conselho Fiscal na organização estudada é com chapas completas, porém nas diretrizes é ressaltado que este órgão deve ter candidaturas individuais.

Uma das maiores mudanças e que mais se destaca no novo sistema de governança na cooperativa é a utilização de delegados que representam o voto eleito pelos associados do seu núcleo nas Assembleias Gerais. Outra questão que alterou significativamente a estrutura de governança da Alpha foi a segregação de funções e as delimitações dos cargos. A Conselheira Fiscal relata esta última modificação:

A maioria das cooperativas do Sistema Beta já estão organizadas no modelo de governança cooperativa adotado internacionalmente, que é a segregação das atividades da diretoria eleita pelo quadro social, presidente,

vice-presidente, conselho fiscal e de administração, que atua defendendo os interesses do quadro social, e uma diretoria executiva, composta por membros indicados e contratados, que não têm vínculo empregatício, e aprovados pelo conselho de administração. Na Alpha, esse modelo de governança também está implantado desde 2014 (CONSELHEIRA FISCAL, 2016).

O Diretor de Operações reforça que a Alpha já possuía um organograma parecido antes das mudanças, mas a nova governança delimitou de forma esclarecedora as funções de cada colaborador e alterou alguns cargos, como o de Diretor Executivo, que antes era o Superintendente da cooperativa. A questão da definição das responsabilidades separadamente por posição também foi um ponto pertinente da nova estrutura, porque o Presidente deixa de ser responsável legalmente por todas as atividades da cooperativa. A Figura 16 ilustra como ficaram divididas e desenhadas as ocupações de cada área dentro da separação entre administração estratégica e executiva:

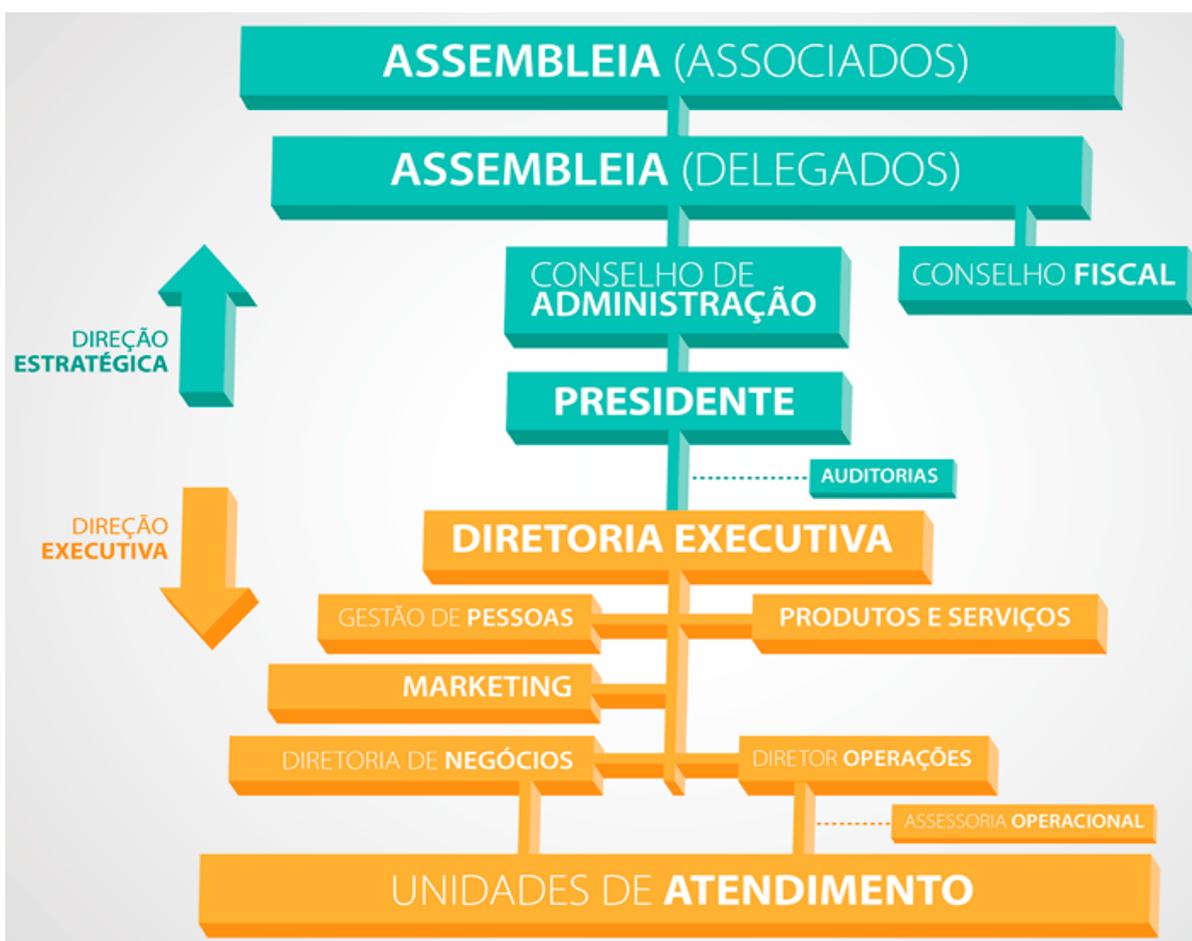


Figura 166: Fragmentação entre Gestão Estratégica e Gestão Executiva
Fonte: Alpha (2016, s/p)

Na transparência da cooperativa, porém, não é perceptível uma grande mudança após a implantação dos mecanismos sugeridos pelo Banco Central do Brasil. O Diretor de Operações defende que a cooperativa Alpha sempre foi transparente com os associados e que o novo sistema de governança não alterou a questão da transparência, mudou apenas a forma de a cooperativa se relacionar com o associado.

Nessa perspectiva, as práticas recomendadas pelo BACEN (2009) fortaleceram, então, mais a questão da participação dos associados do que a transparência de um modo geral, pois a dispensabilidade de eles se locomoverem até o local da Assembleia Geral tornou mais fácil para estes participarem das votações, mas as formas de divulgação de informações e dos resultados não foram alteradas. Dentro deste contexto, a Conselheira Fiscal sugere a criação de um jornal da cooperativa com circulação semestral ou anual, no qual constem as deliberações, decisões e os dados financeiros da mesma, o que, de forma incisiva, aumentaria diretamente o nível de transparência da organização.

Com relação à recomendação de ter envolvimento com a comunidade, não houve alterações com o novo sistema de governança, pois, segundo o Assessor de Negócios, a cooperativa ALPHA sempre buscou o desenvolvimento territorial das regiões em que está presente. Dessa forma, a cooperativa capta os recursos dos seus associados e aplica estes na mesma localidade, seguindo um dos valores do cooperativismo presentes na Carta de Princípios, o 'interesse pela comunidade' (ICA, 2015).

Seguindo nesse tema, na questão sobre o relacionamento e a troca de informações sobre governança com outras cooperativas, foi consenso entre os entrevistados da Alpha que o relacionamento dentro do próprio sistema é satisfatório, mas que fora desse eixo, não se tem a mesma ciência por parte dos gestores de como as outras cooperativas estruturam a sua governança. A Assessora de Programas Sociais explica como ocorre o repasse recíproco de dados sobre a governança nas conferências promovidas pelo Sistema Beta:

[...] nos encontros têm momentos para que possam ser compartilhadas as boas práticas. Então a central abre inscrições para que as cooperativas inscrevam as suas boas práticas e aí nesses seminários estaduais, eles elegem os segmentos, o que vão ser apresentados e aquelas cooperativas vão lá então para explanar sobre os seus cases de sucesso, digamos assim, as suas boas práticas (ASSESSORA DE PROGRAMAS SOCIAIS, 2016).

A governança cooperativa possui suas raízes no isomorfismo normativo, todavia, nesse contexto de relacionamento institucional entre as cooperativas, nota-se uma proximidade com o isomorfismo mimético também, no qual as organizações copiam práticas que já foram realizadas e conduziram ao sucesso (POWELL; DIMAGGIO, 1991).

Encerrando, dessa forma, a análise dos resultados com um paradoxo da teoria institucional, a qual embasou teoricamente este estudo, na próxima – e última seção – serão tecidas as considerações finais deste trabalho. Capítulo no qual serão retomados os objetivos específicos traçados no início da pesquisa.

4 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo analisar como ocorre a aplicação dos mecanismos da governança cooperativa em cooperativas de crédito de livre admissão após a padronização das práticas de governança pelo Banco Central do Brasil. Tal problemática teve origem no questionamento sobre os resultados empíricos dessas mudanças nos mecanismos de governança praticados por estas organizações, após se perceber que este tema, mesmo tendo um viés social, é pouco encontrado na literatura acadêmica.

Contrariamente a isso, a governança corporativa, que possui um viés mercadológico, possui um referencial teórico bastante abrangente. Seguindo essa percepção, detectou-se a necessidade de ampliar a discussão sobre governança cooperativa, distinguindo-a da primeira citada, e pesquisar sobre os mecanismos recomendados pelo Banco Central do Brasil para as sociedades de pessoas.

Nesse sentido, os entrevistados declararam que a principal diferença entre a governança em cooperativas de crédito e a governança em sociedades de capital deriva do propósito de cada uma delas. Isto é ilustrado tanto empiricamente quanto na literatura, pois o Conselho de Administração dos sistemas bancários possui o seu foco na proteção dos interesses dos acionistas, dando, assim, maior ênfase no capital. Diferentemente disso, os conselheiros das sociedades de pessoas em geral desempenham o papel de buscar vantagens tanto para a organização quanto para os associados, alcançando benefícios para ambos.

Com relação à pesquisa do BACEN (2008), as boas práticas de governança sugeridas em seu manual fizeram com as cooperativas de crédito brasileiras alterassem a sua estrutura e os instrumentos de governança utilizados, buscando, principalmente a legitimidade perante a instituição. Dentro desse universo também está incluído o objeto de estudo deste trabalho: a cooperativa com o nome fictício de Alpha.

Dessa forma, identificou-se que são utilizados os seguintes mecanismos de governança na unidade de análise: Assembleias Gerais; Pré-Assembleias, também chamadas de Assembleias de Núcleo; eleições democráticas, nas quais cada associado tem direito a um voto dentro do seu núcleo, independentemente do valor investido pelo mesmo na organização; programas sociais implantados para a comunidade local; Conselho de Administração com funções e responsabilidades distintas da Diretoria Executiva; Conselho Fiscal e as auditorias internas e externas.

As respostas de todos os entrevistados convergiram quando foi questionado sobre a maior mudança após a implementação dos mecanismos de governança conforme as sugestões do Banco Central do Brasil. Segundo os mesmos, a participação dos cooperados foi o elemento que teve o maior impacto, pois se percebeu um aumento significativo de pessoas votando a partir da implantação das Assembleias de Núcleo deliberativas.

Em oposição a isso, nota-se que, apesar de o número de participantes nas votações ter crescido, a representatividade de cada voto diante da Assembleia Geral diminuiu, pois a opinião de cada associado não é explorada. Portanto, pelo fato de a contagem ser apenas de um voto por núcleo, sem considerar o tamanho do mesmo, o resultado final da deliberação pode não representar o ponto de vista dos cooperados em geral, visto que alguns núcleos têm maior número de indivíduos votando do que outros. Além do mais, o Diretor de Operações afirmou que, em muitas situações, são feitas reuniões de núcleos conjuntas, reunindo os mesmos por proximidade, o que tende a diminuir o número de participantes nos encontros, visto que a distância pode ser um entrave para alguns associados.

Outra transformação que foi sentida pelos pesquisados da cooperativa Alpha foi com relação ao papel do Presidente. Antes da adequação da cooperativa às diretrizes de boas práticas de governança do BACEN (2009) ele era responsável legalmente por todas as atividades exercidas dentro da mesma. Contrariamente a isso, atualmente, cada diretor executivo responde de forma legal pelos seus atos, o que é considerado pelos entrevistados uma mudança positiva.

Além disso, a definição das funções de cada órgão também merece destaque. Anteriormente ao manual com as recomendações de governança do BACEN (2009), as atividades acabavam sendo misturadas e as atribuições de cada cargo não estavam bem claras. Após esse marco, ficou nitidamente definido, inclusive no Estatuto da cooperativa (ALPHA, 2014), que o Conselho de Administração possui o

papel estratégico dentro da organização, atuando na defesa do interesse dos associados e a Diretoria Executiva possui as atribuições de um cargo operacional.

Um ponto desfavorável é com relação ao fato de os conselheiros definirem entre eles mesmos quem serão os sucessores estratégicos da cooperativa, podendo repetir dois terços do próprio Conselho de Administração vigente. Ou seja, mesmo com a obrigatoriedade de renovação de uma pequena parcela do Conselho de Administração, esse processo de escolha entre eles próprios facilita a ocorrência de rodízios entre os ocupantes dos cargos. Essa é uma falha na governança da cooperativa por não possuir um método profissional de eleição de novos Conselheiros e por diminuir a representatividade dos outros atores perante o sistema.

As diretrizes de boas práticas de governança do Banco Central do Brasil foram, em sua grande maioria, adotadas pela unidade de análise. Apesar disso, nesta pesquisa empírica algumas divergências foram encontradas, tais como: no Estatuto Social da Alpha consta como opcional a escolha de suplentes no Conselho de Administração, mas o BACEN (2009) recomenda que seja um item obrigatório; em relação às reuniões dos conselheiros administrativos, a cooperativa exige, ordinariamente, um encontro a cada dois meses, no entanto, o BACEN (2009) aconselha que estes ocorram uma vez por mês; a eleição dos membros do Conselho Fiscal na organização estudada é com chapas completas, porém nas diretrizes é ressaltado que este órgão deve ter candidaturas individuais. Sendo assim,

Posto isso, é perceptível que a cooperativa Alpha já utilizava, na prática, muitos dos mecanismos de governança que foram recomendados pelo Banco Central do Brasil em 2009. No entanto, alguns ajustes gerenciais – como os comentados anteriormente com relação ao Conselho de Administração, ao Conselho Fiscal e à Diretoria Executiva – são sugeridos para a cooperativa alcançar, por completo, a legitimidade frente ao BACEN. E este órgão regulador também poderia rever alguns pontos que não ficaram tão bem especificados e outros que poderiam ser melhorados, como a escolha dos Conselheiros e Diretores, as formas de avaliação dos atores organizacionais da governança cooperativa e as formas de representatividade dos associados nas sociedades de pessoas.

Por fim, uma das limitações desse trabalho foi ter analisado os mecanismos utilizados pelas cooperativas somente a partir do manual do BACEN, não incluindo

na pesquisa o ‘Guia de Boas Práticas de Governança em Cooperativas’ do IBGC, lançado em 2015, justamente por esse ser muito recente e ter sido lançado após o estudo já ter começado. Outra limitação deste estudo foi com relação à pesquisa ter sido feita somente com alguns colaboradores selecionados dentro da cooperativa, deixando de fora a opinião de outros funcionários e dos associados. Além disso, o fato de ser um caso único, por mais que possa ser mais aprofundado, limita a pesquisadora a fazer comparações com outros objetos de análise.

Nesse sentido, sugere-se que seja feita uma análise nas cooperativas de crédito a partir do manual de boas práticas de governança divulgado pelo IBGC, podendo também verificar se há diferenças com relação às diretrizes recomendadas pelo BACEN (2009). Outra sugestão de estudo futuro é avaliar se os fatores contextuais, como as políticas públicas e o mercado econômico, por exemplo, influenciam na governança cooperativa e como isso ocorre. Somando-se a isso, pode ser feita uma pesquisa sobre a percepção dos associados quanto as estruturas de governança utilizadas pelas cooperativas.

Finalizando, portanto, este trabalho, destaca-se que o mesmo atingiu os seus objetivos propostos inicialmente e, além de analisar a implantação das boas práticas de governança recomendadas pelo BACEN (2009) em uma cooperativa de crédito, trazendo proposições gerenciais, também contribuiu para a evolução da teoria institucional nesse contexto e para o desenvolvimento teórico do recente e emergente tema governança cooperativa, sobre o qual poucos estudos empíricos foram realizados.

Referências

ABRAMOVAY, R. **Laços Financeiros na Luta contra a Pobreza**. São Paulo: Annablume; Fapesp; ADS-CUT; Sebrae, 2004.

AHRENS, T.; FILATOTCHEV, I.; THOMSEN, S. The research frontier in corporate governance. **Journal of Management & Governance**, v. 15, n. 3, p. 311-325, 2011.

ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. **Schmalenbach Business Review**, v. 62, p. 204-233, jan. 2010.

ALBERTO, G. S.; FAMÁ, R.; JUNQUEIRA, L. A. P. Governança corporativa em empresas familiares: um estudo bibliométrico e análise de redes sociais. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 2, p. 96-111, 2013.

BACEN - Banco Central do Brasil. **Governança cooperativa**: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito. Brasília: BACEN, 2008.

BACEN - Banco Central do Brasil. **Relação de instituições em funcionamento no país**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?RELINST>>. Acesso em: 08 nov. 2015.

BALDACCHINO, G. A war of position: ideas on a strategy for worker cooperative development. **Economic and Industrial Democracy**, v. 11, n. 4, p. 463-482, 1990.

BARRAUD-DIDIER, V.; HENNINGER, M.; AKREMI, A. The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: the role of organizational commitment. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. 1, p. 1-24, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 10, 2009.

BARRETO, R. O.; DE PAULA, A. P. P. Os dilemas da economia solidária: um estudo acerca da dificuldade de inserção dos indivíduos na lógica cooperativista. **EBAPE**, v. 7, n. 2, p. 199-213, 2009.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 369-386, set. 1987.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A. J. Co-operative governance and management control systems: an agency costs theoretical approach. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 68-87, 2012.

BIRCHALL, J.; SIMMONS, R. What Motivates Members to Participate in Co-operative and Mutual Businesses? **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 3, p. 465-495, 2004.

BOSCH-SIJTSEMA, P. M.; POSTMA, T. J. B. M. Cooperative Innovation Projects: Capabilities and Governance Mechanisms*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 1, p. 58-70, 2009.

BRASIL. **Lei nº 4.595**, de 31 de dezembro de 1964.

BRASIL. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971.

BÚRIGO, F. L. **Cooperativa de crédito rural**: agente de desenvolvimento local ou banco comercial de pequeno porte? Chapecó: Argos, 2007.

BÚRIGO, F. L. **Finanças e solidariedade**: uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil. 2006. 374 f. Tese (Doutorado em Sociologia Política) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. **EnANPAD**, v. 23, p. 1-15, 1999.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, S. M. G. A trajetória conservadora da teoria institucional. **GESTÃO.Org** - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Recife, v. 10, n. especial, p. 469-496, dez. 2012.

CHENEY, G. et al. Worker cooperatives as an organizational alternative: challenges, achievements and promise in business governance and ownership. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 591-603, 2014.

CORNFORTH, C. The governance of co-operatives and mutual associations: a paradox perspective. **Annals of Public and Co-operative Economics**, v. 75, n. 1, p. 11-32, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 248 p.

CUEVAS, C. E., FISCHER, K. P. **Cooperative financial institutions**: issues in governance, regulation, and supervision. Washington: The World Bank, 2006.

CVM - Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 08 mar. 2016.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DUBOV, A. The concept of governance in dual-use research. **PubMed - Medicine, Health Care and Philosophy**, v. 17, n. 3, p. 447-457, 2014.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Mississipi, v.14, n.4, p.532-550, oct./dec.1989.

FLIGSTEIN, N.; CHOO, J. Law and corporate governance. **Annu. Rev. Law Soc. Sci.**, v. 1, p. 61-84, 2005.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, vol. 24, n.1, p.17-27, jan. 2008.

FONTES FILHO, J. R.; MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 4, p. 107–125, set./dez. 2008.

FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F. As cooperativas de crédito rural solidárias como indutoras do desenvolvimento local. **Revista IDEAS – Interfaces em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 160-187, 2011.

FREITAS, A. F. de; AMODEO, N. B. P.; FREITAS, A. F. de. Mecanismos Sociais na Regulação de Operações Financeiras em Cooperativas de Crédito. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 33, p. 267-300, 2015.

GAWLACK, A. et al. **Cooperativismo: primeiras lições**. 4. ed. Brasília: SESCOOP, 2013. 112 p.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. [Organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **GESTÃO.Org** - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Recife, v. 3, n. 2, p. 80-89, mai./ago. 2005.

GORTON, G.; SCHMID, F. Corporate governance, ownership dispersion and efficiency: empirical evidence from Austrian cooperative banking. **Journal of Corporate Finance**, v. 5, n. 2, p. 119-140, 1999.

GRAY, T. W.; KRAENZLE, C. A. Member participation in agricultural cooperatives: a regression and scale analysis. **Research Report 165**. Rural Business-Cooperative Service. Washington, D.C: United States Department of agriculture, p. 30, 1998.

GROHS, C. R. **Trajetória de Crescimento no sistema de crédito cooperativo SICREDI: autoperpetuação e autodestruição**. 2011. 183 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

HALLQVIST, B. Código das melhores práticas de governança corporativa - O conselho de administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 72-76, abr./jun. 2000.

ICA – International Co-operative Alliance. **Co-operatives Principles**. Disponível em: <<http://www.ica.coop/ica/en/principles.html>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, São Paulo: IBGC, 2009. 73 p.

JANSEN, A. C.; MAEHLER, A. E.; SILVA, F. M. da; DIAS, M. F. P. Governança Cooperativa: um estudo bibliométrico entre 2005 e 2015. In: **XIX Semead**, São Paulo, 2016. Anais... São Paulo: SEMEAD, 2016.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JUNQUEIRA, R. G. P.; ABRAMOVAY, R. A Sustentabilidade das Microfinanças Solidárias. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. v. 40, n. 1, jan./fev./mar. 2005.

LEAL, R.; CARVALHAL, A.; IERVOLINO, A. P. One Decade of Evolution of Corporate Governance Practices in Brazil. **Revista Brasileira de Finanças** (Online), Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 134–161, jan. 2015

LIMA, R. E.; AMARAL, H. F. Inadimplência nas cooperativas de crédito de livre admissão. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 5, n. 12, p. 72-89, 2011.

LOPES, I. C. R. Aspectos sobre a legalização das sociedades cooperativas. In: GEDIEL, J. A. et al. **Os caminhos do cooperativismo**. Curitiba: Editora UFPR, 2001. p. 113-122.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, M. E. **O cooperativismo de crédito solidário e as representações sociais da cooperação nos municípios de Araponga e Tombos/MG**. 2010. 119 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

MAXQDA. **What is MAXQDA?** Disponível em:
<www.maxqda.com/products/maxqda>. Acesso em: 05 nov. 2015.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 33 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MITCHELL, R. K. et al. Stakeholder inclusion and accounting for stakeholders. **Journal of Management Studies**, v. 52, n. 7, p. 851-877, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Evolução do cooperativismo no Brasil**. Disponível em:
<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp>. Acesso em: 16 dez. 2015.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 4, n. 1, p. 01-12, 2006.

PEREIRA, F. A. M. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, ano 8, n. 16, p. 275-295, jul./dez. 2012.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: História da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

PINHEIRO, A. S.; CARRIERI, A. P.; JOAQUIM, N. F. Esquadrinhando a governança corporativa: o comportamento dos personagens sob o ponto de vista dos discursos dos autores acadêmicos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 24, n. 63, p. 231-242, 2013.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Instituições Financeiras Cooperativas cresceram em 16% o volume de depósitos em 2015**. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/2016/04/instituicoes-financeiras-cooperativas-cresceram-em-16-o-volume-de-depositos-em-2015/>>. Acesso em 12 mai. 2016.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. University of Chicago Press, 1991.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

RODRIGUES, A. L.; MALO, M. C. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 29-50, 2006.

ROSENFELD, C. L. A autogestão e a nova questão social: repensando a relação indivíduo-sociedade. In: LIMA, J. C. et al. **Ligações perigosas**: trabalho flexível e trabalho associado. São Paulo: Annablume, 2007. p. 93-126.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 7, p. 173-198, 2010.

ROTH, A. L. et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, p.112-123, jan./fev. 2012.

SAUCEDO, D.; NICOLAZZI JUNIOR, N. F. O trabalho na história, um longo processo de transformações. In: GEDIEL, J. A. et al. **Os caminhos do cooperativismo**. Curitiba: Editora UFPR, 2001. p. 75-99.

SCHARDONG, A. Governança nas Sociedades Cooperativas. In: **Jornal O Interior**: Jornal do Cooperativismo Gaúcho, ano 37, n. 1018, out. 2010.

SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.

SELZNICK, P. Foundations of the Theory of Organization. **American sociological review**, v. 13, n. 1, p. 25-35, fev. 1948.

BETA. **Sobre a cooperativa Alpha**. Disponível em: <<https://www.beta.com.br/html/zonasul-rs/sobre/>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

ALPHA. **Estatuto Social da cooperativa Alpha**. Pelotas, 2014.

ALPHA. **Informativo de boas vindas aos associados**. Pelotas, 2016.

BETA. **Sobre o BETA**. Disponível em: <<https://www.beta.com.br/html/conheca-o-beta/quem-somos/>>. Acesso em: 14 dez. 2015.

SILVA, I. C.; CASTRO, C. C.; ANTONIALLI, L. M. Governança nas aglomerações produtivas: proposição de um modelo teórico de análise da trajetória de formação e desenvolvimento da coordenação. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 10, n. 1, p. 183-205, jan/abr. 2014.

THEURL, T. **Kooperative Governancestrukturen**. Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms - Universität Münster, n. 48, 2005.

TOSINI, M. F. C.; BASTOS, A. M. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 4, p. 75-89, 2008.

VENTURA, E. C. F. (Coord.) et al. **Governança Cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009. 256 p.

WIELGUS, J. et al. Fishery cooperatives in Cuba: Potential benefits, legal feasibility, and governance pre-conditions. **Marine Policy**, v. 45, p. 128-137, 2014.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Apêndices

APÊNDICE A – Resumo das Diretrizes para Boas Práticas de Governança em Cooperativas de Crédito

REPRESENTATIVIDADE E PARTICIPAÇÃO

Assembleia Geral

1. A administração deve realizar esforços para assegurar a efetiva participação dos associados nas deliberações da Assembleia Geral, uma vez que esse é o órgão supremo da cooperativa.
2. O local, a data e a hora de realização das Assembleias Gerais devem ser escolhidos e divulgados de forma a facilitar a presença dos associados.
3. É desejável a realização de reuniões locais com os associados (Pré-Assembleias) anteriormente, a fim de discutir os assuntos constantes da pauta da Assembleia.
4. É desejável a utilização do regime de representação por delegados em cooperativas com grande número de associados.

Pauta e Documentação da Assembleia

5. A pauta deve ser detalhada previamente para que todos os associados tenham conhecimento prévio dos temas a serem discutidos.
6. É recomendável que sejam implantados mecanismos que permitam à cooperativa receber, antes da publicação do edital de convocação, propostas de temas que os associados tenham interesse em incluir na pauta da Assembleia Geral.
7. Na Assembleia Geral Ordinária, a deliberação sobre a prestação de contas deve ser precedida da leitura dos pareceres da auditoria externa e do Conselho Fiscal.
8. A ata da Assembleia Geral deve ser transparente e amplamente divulgada.

Regras de Votação

9. Os itens da pauta da Assembleia Geral devem ser apreciados e votados individualmente.
10. Procedimento de contagem e divulgação dos votos.

Processo Eleitoral

11. O processo eleitoral deve estar regulamentado nos normativos da cooperativa.
12. A cooperativa deve dispor de mecanismos que favoreçam a participação dos diferentes grupos de interesse.
13. A eleição dos membros do Conselho Fiscal deve ser individual e não por chapa.
14. É desejável que os candidatos atendam a condições mínimas para se candidatas, tais como: capacitação técnica adequada; conhecimento do sistema financeiro e do negócio; participação em treinamentos e cursos; boa reputação no segmento cooperativista e na comunidade local.
15. Os nomes e perfis dos candidatos devem ser divulgados previamente à Assembleia Geral.
16. Deve ser assegurada a não existência de vinculação econômica ou pessoal entre os membros dos órgãos administrativos e do Conselho Fiscal.
17. Deve estar estabelecido nos normativos da cooperativa a proibição do exercício concomitante de cargo político-partidário por ocupante de cargo eletivo e o prazo dos cargos.

Participação dos Associados

18. A participação dos associados na cooperativa deve ser estimulada, criando ambientes e instrumentos para que eles se expressem e sejam ouvidos.

Formação Cooperativista, Desenvolvimento de Lideranças e Responsabilidade Social

19. As cooperativas devem promover a educação cooperativista e financeira dos seus associados.

DIREÇÃO ESTRATÉGICA

Definição e Papéis e Atuação

1. Deve haver clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas e por aqueles com funções executivas.
2. O órgão de administração estratégica da cooperativa deve ter práticas e organização interna e composição adequadas para facilitar o processo decisório, sendo preferencialmente constituído por número ímpar de associados eleitos.
3. É desejável que a remuneração dos gestores estratégicos tenha relação com a remuneração atribuída ao executivo principal.

Funções do Órgão de Administração Estratégica

4. As atribuições e responsabilidades dos gestores estratégicos devem constar no estatuto da cooperativa, especialmente em relação aos seguintes pontos:
 - a) orientação geral e estratégica de atuação da cooperativa;
 - b) definição dos objetivos da cooperativa;
 - c) acompanhamento do desempenho da gestão executiva, no mínimo uma vez por ano, registrado em documento próprio;
 - d) definição de critérios claros e transparentes de remuneração dos executivos.
5. Devem também ser atribuições e responsabilidades do Conselho de Administração:
 - a) assegurar que os diretores executivos identifiquem preventivamente os riscos para a cooperativa a sua probabilidade de ocorrência;
 - b) aprovar o plano de contingência para os riscos da cooperativa, proposto pelos gestores executivos;
 - c) zelar pelo cumprimento das orientações do código de conduta da cooperativa.
6. Os suplentes do órgão de administração estratégica devem ser atuantes e em número reduzido.

Funcionamento dos Órgãos de Administração

7. As regras de funcionamento dos órgãos de administração devem estar formalizadas nos normativos da cooperativa.
8. O presidente tem como função principal coordenar as atividades do colegiado, incluindo o acompanhamento da atuação dos administradores executivos e prestação de contas aos associados.
9. As decisões dos gestores devem se sobrepor aos interesses individuais.
10. É recomendável que a administração estratégica constitua comitês não operacionais responsável por analisar as questões estratégicas e acompanhar a gestão da cooperativa.
11. Os novos membros empossados devem receber treinamentos e informações necessárias à efetividade de sua atuação.
12. Deve utilizar os trabalhos das auditorias interna e externa como fonte de informação do funcionamento da cooperativa.
13. Os conselheiros administrativos devem dispor de tempo adequado para cumprir com suas atribuições e responsabilidades.

GESTÃO EXECUTIVA

Atuação e Responsabilidades

1. Os gestores executivos devem dedicar tempo integral às atividades da cooperativa.
2. Os requisitos de capacitação técnica, as atribuições e responsabilidades dos administradores com funções executivas devem constar no estatuto da cooperativa.

3. Os administradores com funções executivas, de acordo com suas responsabilidades, devem certificar a adequação de demonstrações financeiras e relatórios encaminhados ao órgão de administração estratégica, Conselho Fiscal, associados e órgão externos de controle e auditoria, atestando que não existem omissões ou falsas declarações nesses documentos e que eles expressam a real situação da cooperativa.

Código de conduta e padrões éticos

4. A cooperativa deve dispor de código de conduta para pautar as ações dos administradores com funções estratégicas e executivas, do Conselho Fiscal e dos empregados, no qual deve estar registrado o posicionamento ético da cooperativa e sua aplicação nas atividades diárias e deve contemplar mecanismos que resguardem de punições ou retaliações.

5. Transações com partes relacionadas devem estar documentadas e refletidas nas demonstrações financeiras e devem ser realizadas nas mesmas condições aplicáveis àquelas realizadas com os demais associados ou com qualquer outra organização.

6. Os administradores devem se abster de participar das decisões que envolvam transações financeiras da qual sejam parte interessada, de forma a melhor garantir o tratamento igualitário aos associados e a redução de conflitos de interesse nas decisões.

Políticas de risco e crédito

7. A cooperativa deve possuir política de gestão de riscos amplamente divulgada para o quadro funcional da cooperativa, documentando critérios e procedimentos.

Prestação de Informações

8. Os administradores com funções executivas devem assegurar aos membros dos órgãos de administração estratégica e fiscal acesso a instalações, informações e documentos da cooperativa necessários ao desempenho das respectivas funções.

9. Os administradores com funções executivas devem assegurar que os associados conheçam a situação financeira, o desempenho e as políticas de gestão e negócios da cooperativa, informando todos os fatos relevantes.

10. Os administradores com funções executivas devem estabelecer parâmetros de comparação com outras cooperativas, especialmente em temas como custos administrativos frente à receita, nível de exposição a riscos e índices de inadimplência.

11. Os valores e critérios de remuneração dos administradores devem estar disponíveis a qualquer associado, inclusive nos casos em que houver parcela de remuneração variável.

FISCALIZAÇÃO E CONTROLE

Associados

1. Os administradores com funções executivas devem assegurar a existência e eficácia de canais institucionais para que os associados exerçam efetivamente seu direito-dever de fiscalizar e controlar os negócios da cooperativa.

Auditorias

2. A contratação de auditoria externa e interna deve ser aprovado pelo órgão de administração estratégica, preferencialmente em deliberação exclusiva dos membros sem funções executivas.

Conselho Fiscal

3. O Conselho Fiscal deve ser órgão independente da administração da cooperativa, com o objetivo de fiscalizá-la como representante dos interesses dos associados.

4. Devem ser assegurados ao Conselho Fiscal os recursos necessários para a efetiva fiscalização da cooperativa.

5. Os membros do Conselho Fiscal não devem ter negócios com a cooperativa além daqueles realizados na condição de associados.

6. Os novos conselheiros fiscais empossados devem receber informações necessárias À efetividade de sua atuação.
7. As regras de funcionamento do Conselho Fiscal devem estar formalizadas nos normativos da cooperativa e conter, no mínimo, a definição de linhas institucionais de comunicação com os órgãos de administração e a forma de divulgação dos resultados de sua atuação.
8. O Conselho Fiscal deve estabelecer seu plano de trabalho anual.
9. O relatório de trabalho do Conselho Fiscal deve expressar a atuação do órgão.
10. A remuneração dos membros do Conselho Fiscal deve ser equivalente à dos administradores com funções estratégicas.
11. O Conselho Fiscal deve fornecer aos associados informações sobre matérias de sua competência.

Organização Sistêmica

12. É recomendável que a cooperativa esteja vinculada a sistemas organizados e a cooperativas centrais de crédito.
13. Os sistemas organizados e as cooperativas centrais de crédito devem produzir e divulgar classificações e indicadores de suas cooperativas filiadas.

Fonte: Adaptado de BACEN (2009)

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas (Assessores)

Data:

Dados do entrevistado

Formação:

Cargo:

Tempo na organização:

Tempo no cargo atual:

1. Qual a sua opinião a respeito da organização e da forma de trabalho cooperativa?
2. Você já participou de outras cooperativas? Se sim, chegou a fazer parte do conselho?
3. Pode me descrever a estrutura da sua cooperativa de crédito no todo? E a sua unidade?
4. Como está estruturada a governança da cooperativa? Quais são os cargos e como é a hierarquia dos mesmos?
5. Como são escolhidos os conselheiros? Quem pode se candidatar? Eles devem possuir alguma formação anteriormente ou é disponibilizado algum tipo de curso para orientação deles? Eles são avaliados de alguma forma?
6. Os conselheiros administrativos têm mandato fixo? Qual sua importância na tomada de decisão e na governança?
7. Os associados em geral participam da governança da cooperativa? Se sim, como? Quais informações eles podem ter acesso? E quais não podem?
8. Como se dá a realização das assembleias? Todos associados podem participar? Qual a sua importância?
9. Vocês possuem gestores terceirizados ou são os próprios cooperados que participam da coordenação da governança? Existem conflitos por conta das diferenças de opiniões e objetivos entre gestores e associados?
10. Quais os mecanismos de governança utilizados na organização?
11. Todos os cooperados têm direito a um voto?
12. Como vocês colocam em prática o princípio do cooperativismo da transparência?
13. Como se dá a fiscalização e controle na cooperativa? Tem auditorias? Quem comanda as mesmas?
14. Como é a relação com os *stakeholders*?
15. Houve alguma mudança na estrutura de governança da sua cooperativa nos últimos 10 anos? Se sim, em quais pontos?
16. Todas as unidades da sua cooperativa possuem a mesma estrutura de governança?
17. As alterações na estrutura da governança, quando ocorrem, são decisões da própria unidade ou vêm da central, atuando como uma 'matriz'?

18. Você tem conhecimento do manual que o Banco Central do Brasil divulgou em 2009 com as diretrizes para as boas práticas de governança em cooperativas de crédito?
19. Vocês se baseiam no BACEN para organizar a governança da cooperativa?
20. Existe alguma forma de fiscalização do BACEN sobre a governança na sua cooperativa?
21. Quais as diferenças que você percebe da governança em cooperativas para a governança em organizações empresariais?
22. Vocês buscam informações sobre como as outras cooperativas de crédito estruturam a sua governança?
23. Você acredita que o modelo de governança da sua cooperativa está adequado às normas exigidas pelo BACEN? Explique a sua resposta.
24. Você entende que o atual modelo assemblear está adequado com as diretrizes do BACEN? Existem pontos que precisam ser modificados? Explique as duas respostas.
25. Você considera que a participação dos associados nas assembleias de núcleo é boa? O que a direção e o conselho fazem para aumentar a participação dos associados?
26. Que canais/meios são utilizados pela cooperativa para prover aos associados acesso às informações da mesma? Você acredita que são acessíveis e adequados? Você acha que existem outras formas de aumentar a transparência dos dados da cooperativa? Se sim, quais?
27. Por os conselheiros serem também associados, você acredita que isso dificulta a questão de ter conselhos mais profissionais, vindos do mercado? Você acredita que os conselheiros são qualificados o suficiente para exercerem as suas atividades fiscais, estratégicas e de administração? Qual você considera ser mais eficiente: conselhos formados por associados ou por terceirizados?
28. Existe alguma forma de avaliação dos conselhos por parte da cooperativa e de seus associados? Se não, em sua opinião, isso deveria existir?
29. No momento das decisões, você considera que todos os conselheiros adotam uma postura isenta, sem conflitos de interesses e proteção?
30. Como é a relação entre o conselho de administração e o conselho fiscal? Possui bastante comunicação?
31. Qual a periodicidade das reuniões de cada conselho? Você considera suficiente para debater as questões necessárias?
32. Você considera que a pauta é comunicada com antecedência suficiente a todos os conselheiros para que eles possam estudar os temas para depois debater sobre eles?

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevistas (Presidente, Diretor e Conselheiro)

Data:

Dados do entrevistado

Formação:

Cargo:

Tempo na organização:

Tempo no cargo atual:

1. Como são escolhidas as pessoas para concorrerem nos conselhos? São formadas chapas ou são candidaturas individuais? Qual a importância dos conselheiros administrativos na tomada de decisão e na governança?
2. Os associados em geral participam da governança da cooperativa? Se sim, como? De que forma eles são estimulados a isso?
3. Como se dá a realização das assembleias? Qual a sua importância?
4. Existem conflitos por conta das diferenças de opiniões e objetivos entre gestores e conselheiros/diretores/associados?
5. Quais os mecanismos de governança utilizados na organização?
6. Como vocês colocam em prática o princípio do cooperativismo da transparência? Como são divulgadas as atas das Assembleias Gerais?
7. Como se dá a fiscalização e controle na cooperativa? Tem auditorias? Quem comanda as mesmas?
8. Quais mudanças na estrutura de governança da sua cooperativa ocorreram nos últimos 10 anos? Qual a importância delas?
9. Essas mudanças, como, por exemplo, as assembleias de núcleos, impactaram nas questões de participação, transparência, legitimidade, definição de funções, educação, informação? Como?
10. As alterações na estrutura da governança, quando ocorrem, são decisões da própria unidade ou vêm da central, atuando como uma 'matriz'?
11. Você tem conhecimento do manual que o Banco Central do Brasil divulgou em 2009 com as diretrizes para as boas práticas de governança em cooperativas de crédito?
12. Vocês se baseiam no BACEN para organizar a governança da cooperativa?
13. Existe fiscalização do BACEN sobre a governança na sua cooperativa? Como ela é feita?
14. Quais as diferenças que você percebe da governança em cooperativas para a governança em organizações empresariais?
15. Vocês buscam informações sobre como as outras cooperativas de crédito estruturam a sua governança?

APÊNDICE D – Relação de Documentos Analisados

- A) Site Institucional do Sistema Beta
- B) Estrutura Sistêmica do Sistema Beta
- C) Missão, Visão e Valores do Sistema Beta
- D) Site Institucional da cooperativa Alpha
- E) Organograma da cooperativa Alpha
- F) Estatuto Social da cooperativa Alpha
- G) Informativo de boas vindas aos associados da cooperativa Alpha

Anexos

Anexo A – Atribuições do Conselho de Administração

Fonte: Estatuto Social cooperativa Alpha (2014, p. 17).

Art. 30 – Compete ao Conselho de Administração, observado o detalhamento previsto em normativos sistêmicos:

I – fixar a orientação geral e estratégica e os objetivos da Cooperativa, em especial aqueles que visem à perenidade dos negócios, examinar e aprovar os planos de trabalho e respectivos orçamentos, acompanhando mensalmente a sua execução, a política de governança e a homologação do planejamento estratégico;

II - acompanhar o desempenho da Diretoria Executiva da Cooperativa em face dos objetivos e metas definidos para a Sociedade;

III - aprovar o(s) regulamento(s) e regimento internos da Cooperativa, que não poderão contrariar as disposições do Regimento Interno do Beta;

IV - eleger e destituir os membros da Diretoria Executiva, bem como fixar suas atribuições e competências e a remuneração individual dos Diretores estatutários;

IX – deliberar sobre a eliminação e exclusão de associados;

X – deliberar sobre a convocação de Assembleia Geral para destituição do cargo de conselheiro, bem como sobre as demais hipóteses de vacância;

XI – autorizar, previamente, participações de capital em outras empresas/entidades, atendidos aos propósitos sociais da Cooperativa e respeitadas a legislação e a regulamentação vigentes, além das deliberações e orientações sistêmicas a respeito;

XII – avaliar e aprovar as políticas e diretrizes relativas aos controles internos, à segurança e a gestão de riscos e os planos de contingência para os riscos da Cooperativa, propostos pela Diretoria Executiva;

XIII – autorizar a alteração do endereço da sede, dentro do mesmo município, bem como a abertura, o fechamento, a transferência ou a mudança de endereço das demais dependências da Cooperativa, nos termos da legislação vigente;

XIV – cumprir e fazer cumprir este Estatuto, o Regimento Interno do Beta e os demais normativos oficiais e do próprio Sistema, bem assim as deliberações da Assembleia Geral, do Conselho de Administração e de outros colegiados deliberativos sistêmicos, formalmente instituídos, relativamente a matérias

estratégico-corporativas de interesse do conjunto das cooperativas singulares e respectivas centrais integrantes do Sistema Beta.

Anexo B – Atribuições da Diretoria Executiva

Fonte: Estatuto Social cooperativa Alpha (2014, p. 21).

Art. 36 – Cabe à Diretoria Executiva, sem prejuízo das incumbências previstas em Lei e em Regulamento Interno:

I - administrar operacionalmente a Cooperativa, inclusive contrair obrigações, transigir, firmar acordos em processos judiciais, acordos ou convenções coletivas, ceder e empenhar ou renunciar direitos, bem assim acompanhar o estado econômico-financeiro da sociedade, observado o disposto neste Estatuto;

II - nomear procuradores, fixando-lhes, em instrumento de mandato hábil, atribuições, alçadas e responsabilidades e forma de representação, que poderá ser isolada ou em conjunto, nos limites deste Estatuto. Os instrumentos de mandato deverão ter poderes mínimos necessários para práticas de atos específicos e por prazo determinado, salvo os que contemplam os poderes da cláusula *ad judicium*, que poderão ser outorgados por prazo indeterminado de validade.

III – firmar todos os documentos, inclusive contratos e escrituras públicas, e tomar quaisquer outras providências com vista à concretização e a execução da aquisição, alienação, doação ou oneração, conforme o caso, de bens móveis ou imóveis da Cooperativa, observado o disposto no presente Estatuto;

IV - decidir sobre a contratação e a demissão de empregados;

V – supervisionar, orientar e avaliar os profissionais contratados;

VI - implementar as normas de controle interno das operações e serviços, verificando rotineiramente o estado econômico-financeiro da Cooperativa e o desenvolvimento das operações e atividades em geral;

VII – fornecer relatórios mensais ao Conselho de Administração, informando sobre o estado econômico-financeiro da Cooperativa e o desenvolvimento das operações e atividades em geral;

VIII - examinar os planos de trabalho e respectivos orçamentos, acompanhando mensalmente a sua execução;

IX – cumprir as demais atribuições definidas na Política de Governança.

Anexo C – Atribuições do Diretor Executivo

Fonte: Estatuto Social cooperativa Alpha (2014, p. 22).

Art. 37 – Ao Diretor Executivo compete responder pela gestão da Cooperativa, conforme planejamento estratégico definido pelo Conselho de Administração, no que tange aos negócios, às pessoas, os controles e demais disciplinas envolvidas, visando à obtenção de resultados, o cumprimento de metas e o relacionamento com as empresas centralizadoras e as diversas entidades nos municípios de sua área de atuação com o objetivo final de satisfação dos associados, além das seguintes atribuições:

I – elaborar e encaminhar ao Conselho de Administração, através do Presidente, para apreciação, o plano de trabalho, anual ou plurianual, bem assim propostas orçamentárias, implementando a sua execução;

II – promover a especificação e implantação do planejamento estratégico e financeiro da Cooperativa, conforme as diretrizes e metas definidas pelo Conselho de Administração, e observando a coerência com o planejamento estratégico sistêmico;

III - prover recursos e garantir a implantação e acompanhamento dos programas sociais do Beta na área de atuação da Cooperativa;

IV – implementar e gerir o plano de comunicação e promoção da Cooperativa, respeitando as diretrizes e plano de marketing sistêmicos;

V - responder às prerrogativas do Conselho de Administração, através da participação nas reuniões e o cumprimento dos planos de trabalhos, visando os encaminhamentos necessários ao fortalecimento das ações;

VI - participar das reuniões e prestar informações ao Conselho Fiscal quando demandado;

VII - responder pelo relacionamento com as diversas entidades do Sistema, de forma a encaminhar assuntos de interesse da Cooperativa junto às empresas centralizadoras;

VIII - responder pelos planos de expansão e abertura de Unidades de Atendimento, de acordo com o potencial de mercado, visando à expansão com sustentabilidade.

Esses planos devem ser apresentados e validados juntos ao Conselho de Administração da Cooperativa;

IX - coordenar o orçamento a partir da alçada concedida pelo Conselho de Administração, visando à funcionalidade da Cooperativa;

X - fazer cumprir os apontamentos apresentados nas auditorias e inspetorias internas e externas, visando a segurança e o respeito às normas internas e a legislação. Assim como assegurar as práticas de controles internos para evitar ressurgimento ou novos apontamentos de auditoria;

XI – zelar pelo cumprimento das regras e dos procedimentos referentes aos controles internos e à legislação;

XII - implementar estrutura de gerenciamento de crédito, consolidando regras de recursos destinados ao crédito rural;

XIII – zelar pela aderência às normas relativas a contas de depósitos, Patrimônio de Referência Exigido, risco de liquidez, risco operacional e de prevenção à lavagem de dinheiro, e implementar planos de continuidade do negócio e de mercado;

XIV - responder formalmente perante os órgãos fiscalizadores, pelas atividades reguladas, de acordo com as normas vigentes e às entidades centralizadoras, conforme demanda ou fóruns pertinentes;

XV – implementar e gerir as políticas de gestão de pessoas da Cooperativa, respeitando as diretrizes e política sistêmicas;

XVI - exercer todas as demais atribuições fixadas pelo Conselho de Administração, bem como as previstas na Política de Governança.

Anexo D – Atribuições do Diretor de Operações

Fonte: Estatuto Social cooperativa Alpha (2014, p. 23).

Art. 38 – Ao Diretor de Operações compete implementar e gerir as políticas de segurança, operações de crédito, riscos, orçamento, contratos, de padronização organizacional, de processos e de dependências, analisar a escrituração contábil das carteiras, acompanhar e controlar o desempenho dos indicadores financeiros, a fim de garantir a solidez da Cooperativa, além das seguintes atribuições:

I - elaborar, em conjunto com o Diretor Executivo e Diretor de Negócios, o planejamento financeiro e estratégico da Cooperativa, visando estabelecer as metas, projetos e táticas a serem adotadas para o alcance das metas estratégicas da Cooperativa;

II - efetuar diagnósticos e análises de balanço e acompanhar os indicadores de desempenho, utilizando-se das ferramentas padronizadas para o Sistema, a fim de subsidiar com informações gerenciais, a Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração da Cooperativa;

III - acompanhar o desempenho das Unidades de Atendimento, visando à eficácia e a eficiência dos processos administrativos;

IV - realizar o acompanhamento da conciliação de contas contábeis, a correta publicação das peças contábeis, o controle do patrimônio imobilizado e não de uso da empresa, bem como fazer cumprir as normas internas e externas nos campos contábil e tributário, a fim de garantir os corretos lançamentos e a veracidade das peças publicadas;

V - responder pelos dados apresentados na Assembleia e supervisionar a confecção da formalística e a condução do processo assemblear das cooperativas, a fim de garantir o cumprimento dos normativos e a veracidade das informações apresentadas;

VI - administrar e negociar os contratos da Cooperativa com terceiros e fornecedores, prezando pelo estabelecimento e cumprimento dos acordos de nível de serviço, com apoio do jurídico, se necessário, a fim de garantir a fidelidade e a segurança dos contratos emitidos;

VII - atuar como preposto perante as juntas de conciliação e julgamento na justiça do trabalho, quando de acordo ou contestação, conforme orientações recebidas, visando o atendimento das reclamações trabalhistas, atendimento aos órgãos fiscalizadores e demais ações;

VIII - gerir e acompanhar indícios de aumento ou diminuição de risco nos produtos da carteira e nichos de atuação;

IX – implementar e gerir os planos de prevenção à lavagem de dinheiro e demais riscos considerados críticos sistemicamente;

X - fazer cumprir as políticas de segurança da informação, pessoal e patrimonial, oferecendo as condições técnicas e de treinamento, a fim de preservar o patrimônio tangível e intangível da Cooperativa;

XI – executar e gerir as atividades pertinentes a infraestrutura e sistemas nas Unidades de Atendimento;

XII – implementar e gerir a política e estrutura de gerenciamento de risco de crédito, respeitando as diretrizes e política sistêmicas;

XIII - implementar e gerir a política de risco operacional, respeitando as diretrizes e política sistêmica;

XIV – exercer todas as demais atribuições fixadas pelo Conselho de Administração, bem como as previstas na Política de Governança.

Anexo E – Atribuições do Diretor de Negócios

Fonte: Estatuto Social cooperativa Alpha (2014, p. 24).

Art. 39 - Ao Diretor de Negócios compete responder pela maximização de resultados e o alcance das metas da Cooperativa, através da elaboração e aplicação do plano de negócios, coordenação da atuação dos Assessores de Negócios e dos Gerentes das Unidades de Atendimento, no que tange ao planejamento e desenvolvimento dos negócios, a fim de garantir a solidez da Cooperativa e a boa imagem do Beta, incluindo o monitoramento e atuação direta no desempenho das Unidades de Atendimento da Cooperativa, além das seguintes atribuições:

I - participar da definição das metas da Cooperativa, conjuntamente com o Conselho de Administração, o Diretor Executivo e o Diretor de Operações, em consonância com as diretrizes corporativas, visando estabelecer e detalhar as estratégias a serem adotadas para o alcance dos resultados da Cooperativa;

II - elaborar, com o apoio do Executivo de Desenvolvimento de Negócios da Central da Beta, o plano tático para as carteiras de produtos e serviços, seguindo o planejamento estratégico, a fim de viabilizar o cumprimento das metas;

III - coordenar tecnicamente, orientar e avaliar os gerentes de UA, a partir de visitas periódicas, no que se refere às estratégias de negócios e desenvolvimento das carteiras de associados com base em todo o portfólio de produtos e serviços do Beta, objetivando o desenvolvimento dos profissionais, o alcance das metas e a otimização de resultados;

IV - apoiar as Unidades de Atendimento na efetivação de negócios de maior complexidade e de maior porte, realizando, junto com o Gerente de UA, as visitas de prospecção e efetivação do negócio, visando novos associados e o resultado do negócio;

V - acompanhar os resultados das Unidades de Atendimento, de forma a diagnosticar distorções, e eventuais necessidades de treinamento em produtos e serviços, gerir normas relativas a contas de depósitos, visando a garantia dos resultados planejados;

VI - intervir nas Unidades de Atendimento em situações especiais, seja de má gestão ou conduta do Gerente de UA, realizando diagnóstico acurado, definindo

estratégias e medidas para a resolução dos problemas, visando a qualidade dos serviços e os resultados da Unidade de Atendimento e a satisfação dos associados;

VII - consolidar as regras dos recursos destinados ao crédito rural, constantes no Manual de Crédito Rural (MCR);

VIII - responder pela elaboração e apresentação dos planos, assim como, uma vez aprovado com a Diretoria Executiva e Conselho de Administração, responder pela sua execução de acordo com o potencial de mercado, visando a expansão com sustentabilidade;

IX – exercer todas as demais atribuições fixadas pelo Conselho de Administração, bem como as previstas na Política de Governança.

Anexo F – Atribuições do Conselho Fiscal

Fonte: Estatuto Social cooperativa Alpha (2014, p. 26).

Art. 45 – Entre outras atribuições em decorrência de lei e deste Estatuto, bem como as de caráter complementar previstas no Regimento Interno, compete ao Conselho Fiscal:

I - exercer assídua vigilância sobre o patrimônio, as operações com associados, os serviços e demais atividades e interesses da Cooperativa;

II - controlar assiduamente a movimentação financeira, as disponibilidades de recursos, as despesas, os investimentos e a regularidade de sua efetivação, bem como os valores e documentos sob custódia;

III - avaliar a política de empréstimos e exercer o monitoramento sobre sua concessão;

IV - examinar balancetes, os balanços e contas que o acompanham, bem como o cumprimento das normas sobre as atividades sociais e interesses da Cooperativa, apresentando parecer à assembleia geral, podendo assessorar-se de profissionais externos sempre que a complexidade das tarefas o recomendar;

V - tomar conhecimento dos relatórios de auditoria interna produzidos pelos auditores da Central e pela auditoria independente, contribuindo com o trabalho desses profissionais e cobrando firmemente, da administração, as correções cuja necessidade for indicada nos documentos;

VI – averiguar o cumprimento, pela administração da Cooperativa, das disposições deste Estatuto, do Regimento Interno do SILCREBRA (RIS) e os demais normativos oficiais e do próprio Sistema, bem assim das deliberações da assembleia geral, do Conselho de Administração e de outros colegiados deliberativos sistêmicos, formalmente instituídos, relativamente a matérias estratégico-corporativas de interesse do conjunto das cooperativas singulares e respectivas centrais integrantes do Beta;

VII - relatar ao Conselho de Administração as conclusões de seus trabalhos, destinando, comprovada e prontamente a todos os membros desse Colegiado, o teor da ata de cada reunião, com a devida advertência sobre as irregularidades

constatadas e, na ausência de providências por parte deste, denunciar o quadro, oportunamente, à assembleia geral e à Central.

VIII - examinar os relatórios de risco gerados pelas entidades centralizadoras a respeito do cenário de risco da instituição, averiguando o cumprimento pela administração da Cooperativa dos postulados de cada relatório.