

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE

**INTERNALIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM
COOPERATIVAS DE CRÉDITO MINEIRAS**

ÁLISSON GONÇALVES DOS SANTOS

Belo Horizonte - MG

2020

Álison Gonçalves dos Santos

**INTERNALIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM
COOPERATIVAS DE CRÉDITO MINEIRAS**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade da FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão estratégica de organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

Belo Horizonte - MG

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S237i Santos, Álisson Gonçalves dos, 1988-
Internalização e disseminação das práticas de governança
em cooperativas de crédito mineiras / Álisson Gonçalves dos
Santos. - Belo Horizonte, 2020.

116 f. : il.

Orientador: Henrique Cordeiro Martins
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2020.

1. Governança corporativa. 2. Cooperativas de crédito -
Minas Gerais. 3. Gerentes. I. Título. II. Martins, Henrique
Cordeiro. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências
Empresariais.

CDU: 334.732.2



Dissertação intitulada “**INTERNALIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO MINEIRAS**” de autoria de Álisson Gonçalves dos Santos, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. José Antônio Sousa Neto – FPL
(Examinador Externo)

Profa. Dra. Cristiana Fernandes de Muijder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC


Belo Horizonte, 31 de agosto de 2020.

Henrique Cordeiro Martins

Daniel Jardim Pardini

Jose Antonio de Sousa Neto



 REQUESTED	TITLE	Assinatura de ata e contra-capas Universidade
	FILE NAME	332619ef-4cbe-4134-bd35-05135f037e3b.pdf
	REQUEST ID	signature_request_d01f739d-d141-4e67-a4d5-e5bb
	REQUESTED BY	Karem Estefani Oliveira De Paula
	STATUS	● Completed

Professor (jose.antonio.sousa@terra.com.br)


 SENDED	01/03/2021 13:37:16UTC±0	 SIGNED	01/03/2021 17:26:24UTC±0 187.20.44.64
---	-----------------------------	---	---

Professor (henrique.martins@fumec.br)

 SENDED	01/03/2021 17:26:24UTC±0	 SIGNED	01/03/2021 17:34:11UTC±0 201.17.157.131
---	-----------------------------	---	---

Professor (pardini@fumec.br)

 SENDED	01/03/2021 17:34:11UTC±0	 SIGNED	02/03/2021 13:48:02UTC±0 201.17.242.15
---	-----------------------------	---	--

 COMPLETED	02/03/2021 13:48:02 UTC±0	The document has been completed.	
--	------------------------------	----------------------------------	--

Assinado Por:
EVELYN FERNANDA DE LELIS
MOREIRA DE
FREITAS:03475835630
Validade: 15/06/2022
Emissor: AC LINK RFB v2
Data: 02/03/2021 13:45

Dedico este trabalho aos meus pais,
Roberto (*in memoriam*) e Eni, meus
exemplos de humildade, coragem e fé.

AGRADECIMENTOS

Por mais singela que seja uma tarefa, as pessoas são sempre capazes de aperfeiçoar e contribuir. A produção do conhecimento, assim como qualquer outra construção, torna-se mais nobre quando há o reconhecimento de quem ajudou a tornar a realização possível.

Assim sendo, gostaria de deixar registrado a minha gratidão para cada uma dessas pessoas:

Primeiramente, à minha mãe, que mesmo a distância foi a principal motivadora e encorajadora para a realização do mestrado, agradeço pelas orações, o amor incondicional e seus sábios conselhos.

Agradeço também a minha irmã, pelo apoio, conselhos e exemplo de vida, que me inspiram diariamente a ser uma pessoa melhor.

Agradeço a minha esposa, eterna companheira, pelo incentivo, carinho e compreensão nas horas de ausência. Passamos por diversos obstáculos juntos e considere este mais um.

Aos familiares e amigos, pelo apoio, incentivo e carinho.

Ao Sicoob Credifiemg, por ter possibilitado a oportunidade de cursar o mestrado, que além de concretizar um sonho pessoal, certamente, refletirá em um desempenho mais qualificado no meu trabalho.

À equipe da secretaria e professores do programa de mestrado em administração da Universidade FUMEC, pelos conhecimentos repassados, em especial ao meu orientador, professor Dr. Henrique Cordeiro, pela sua invejável calma, sabedoria e por transmitir seus valiosos ensinamentos. Obrigado por não desistir de mim.

Aos colegas do mestrado, pela convivência harmoniosa, pela troca de experiências e receptividade.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para esta realização.

Finalizando, agradeço a Deus, único digno de glória. A ti, e somente a ti, a honra e o louvor para sempre.

Aprenhi que deveríamos ser gratos a Deus por
não nos dar tudo que lhe pedimos.

William Shakespeare

RESUMO

A Governança Corporativa (GC) tem ganhado destaque tanto no ambiente acadêmico quanto no contexto empresarial. Diante disso, diversos organismos internacionais e nacionais produziram documentos elencando boas práticas para nortear as empresas sobre ações de GC. Dentro deste contexto, as cooperativas de crédito que têm forte relevância na economia do Estado de Minas Gerais são, desde 2010, obrigadas a adotar boas práticas de GC em sua gestão. Atento a isso, o Banco Central do Brasil produziu um documento com diretrizes e sugestões de boas práticas de GC destinado às cooperativas de crédito. Este trabalho teve o objetivo de analisar o nível de adesão das instituições às práticas de governança e a sua assimilação na cultura, nos processos e nos sistemas internos da gerência em cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais. Para a realização do trabalho, utilizaram-se dois métodos de pesquisa, que foram implementados de forma sequencial. Na primeira etapa, foi aplicado um questionário para analisar a aderência das cooperativas de crédito às boas práticas de GC e, em seguida, foram realizadas 13 entrevistas com gerentes das cooperativas pesquisadas. Verificou-se que as cooperativas mineiras, em geral, carecem de ações que estimulem a participação dos associados e que não há divulgação de critérios mínimos para admissão de novos gestores. Ademais, a pesquisa evidenciou que há baixíssima renovação dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal e que inexitem ferramentas para avaliar o seu desempenho, além disso verificou-se que os gestores estratégicos sem função executiva sequer participam de treinamentos e cursos de capacitação. Percebeu-se que os gerentes conhecem parcialmente as boas práticas de GC, sendo incapazes de sugerir melhorias. Constatou-se, também, que as práticas de GC, quando aplicadas, ajudam na rotina dos gerentes.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Cooperativa de crédito. Internalização. Disseminação.

ABSTRACT

Corporate Governance (KM) has gained prominence both in the academic environment and in the business context. Therefore, several international and national organizations produced documents listing good practices to guide companies on KM actions. Within this context, credit unions that have a strong relevance in the economy of the State of Minas Gerais are, since 2010, obliged to adopt good KM practices in their management. Aware of this, the Central Bank of Brazil produced a document with guidelines and suggestions for good KM practices for credit unions. This work aimed to analyze the level of institutions' adherence to governance practices and their assimilation into the culture, processes and internal management systems of credit unions in the State of Minas Gerais. To carry out the work, two research methods were used, which were implemented sequentially. In the first stage, a questionnaire was applied to analyze the adherence of credit unions to the good practices of KM and, then, 13 interviews were conducted with managers of the researched cooperatives. It was found that mining cooperatives, in general, lack actions that encourage the participation of members and that there is no disclosure of minimum criteria for the admission of new managers. Furthermore, the research showed that there is a very low renewal of the members of the Board of Directors and of the Fiscal Council and that there are no tools to assess their performance, in addition, it was found that strategic managers without executive function do not even participate in training and capacity building courses. In addition, it was noticed that managers are partially aware of good KM practices, being unable to suggest improvements. It was also found that KM practices, when applied, help managers' routine.

Keywords: Corporate Governance. Credit union. Internalization. Dissemination.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Grupos de abordagem conceituais sobre GC.....	22
Figura 1 - Estrutura básica de Governança Corporativa.....	28
Figura 2 – Ramos do Cooperativismo.....	39
Figura 3 – Cooperativas por grau.....	41
Figura 4 – Distribuição dos entrevistados por regiões de MG.....	46
Quadro 2 - Perfil dos entrevistados.....	47
Quadro 3 - Métodos utilizados para inclusão de assuntos na pauta.....	52
Quadro 4 - Inscrição de mais de uma chapa.....	53
Quadro 5 - Ações em benefício do ambiente econômico e social.....	56
Quadro 6 - Formas de divulgação do edital de convocação das AGs.....	57
Quadro 7 - Tipos de documentos disponibilizados aos associados.....	58
Quadro 8 - Informações disponibilizadas em relatório administrativo.....	59
Quadro 9 - Remuneração do CA.....	67
Quadro 10 - Condições para exercício de cargo no CA.....	68
Quadro 11 - Tempo de dedicação da DIREX.....	70
Quadro 12 - Condições para exercício de cargo na DIREX.....	71
Quadro 13 - Treinamentos recebidos pelos membros a DIREX.....	72
Figura 5 - Situação geral das cooperativas.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AG	Assembleia Geral
AGO	Assembleia Geral Ordinária
AGE	Assembleia Geral Extraordinária
AIC	Aliança Internacional Cooperativista
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BACEN	Banco Central do Brasil
CA	Conselho de Administração
CF	Conselho Fiscal
CMN	Conselho Monetário Nacional
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DIREX	Diretoria Executiva
FATES	Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social
GC	Governança Corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IGOV	Índice de Governança Corporativa
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OCEMG	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
PAC	Ponto de Atendimento da Cooperativa
PIB	Produto Interno Bruto
SFN	Sistema Financeiro Nacional
<i>SPELL</i>	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1. 2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 Justificativa	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Aspectos Conceituais de Governança Corporativa	19
2.2 Práticas e princípios de governança	22
2.3 Governança corporativa em cooperativas	24
2.4 Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito	29
2.5 Cooperativas de crédito	38
3 METODOLOGIA	45
3.1 Primeira fase – Aplicação do questionário	45
3.2 Segunda fase – Realização das entrevistas	46
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	49
4.1 As categorias de análise	49
4.1.1 Representatividade e participação	49
4.1.2 Transparência	56
4.1.3 Estrutura do Conselho de Administração e Gestão	63
4.1.4 Fiscalização	72
4.2 Análise Geral dos resultados do questionário	76
4.2.1 O conhecimento dos gerentes sobre as práticas de Governança Corporativa e sua disseminação na cultura	79
4.2.2 A percepção dos gerentes sobre suas rotinas e as práticas de GC ...	85
4.2.3 As práticas de GC e seu impacto na rotina de trabalho	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	92
ANEXO A	99
ANEXO B	117
ANEXO C	119

1 INTRODUÇÃO

O tema Governança Corporativa (GC) tem tomado relevância no ambiente de negócios mundial, sobretudo após os escândalos envolvendo grandes corporações norte-americanas, no início do atual milênio (ALMEIDA *et al.*, 2010; VILELA, 2015) e mais recentemente, em meio a casos de corrupção envolvendo grandes grupos empresariais brasileiros (SÍLVIA; IQUIAPAZA, 2019; TREVIA; JARDIM, 2019). Diante deste cenário, entidades internacionais e nacionais esforçaram-se para construir documentos elencando boas práticas de governança, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Em decorrência, pesquisas sobre GC também têm atraído olhares de pesquisadores em todo o mundo, Ferreira *et al.* (2018) observam que, diante das recentes transformações econômicas, em que as corporações têm pulverizado o seu controle acionário, a GC constituiu-se como sistema necessário para gerir o relacionamento organizacional com os seus diversos *stakeholders*, que são todos os agentes que podem afetar ou ser afetados por meio da ação de uma organização (FREEMAN, 1984).

Em especial, problemas de GC em instituições financeiras podem ocasionar crises e desfavorecer o desenvolvimento de um país, assim, a regulação e a supervisão bancária são necessárias para promover um sistema financeiro sólido (ROSA; GARTNER, 2018). No mercado financeiro brasileiro, entidades como a Comissão de Valores Mobiliários (CMV) e o Banco Central do Brasil (BACEN) desenvolveram documentos com recomendações de boas práticas de GC.

Inseridas neste contexto, estão as cooperativas de crédito, que disputam mercado com os bancos (FONTES FILHO *et al.*, 2008). Apesar da sua singularidade, tais cooperativas têm apresentado crescimento contínuo, ainda que, de acordo com Motta (2013), Matias *et al.* (2014) e Paiva e Santos (2017), possuam baixa relevância no Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Considerando a sua estrutura peculiar, Fontes Filho *et al.* (2008) destacaram que seria necessário a construção de princípios apropriados de governança voltados para as cooperativas de crédito. Atento a este fato, o BACEN, em 2008, elaborou um documento que, considerando as características das cooperativas, recomenda diversas boas práticas. Em 2010, foi publicada a Resolução do Conselho Monetário

Nacional (CMN) nº 3.859, que obrigou as cooperativas de crédito a implantarem GC em sua gestão.

No entanto, passada quase uma década da publicação da referida resolução, Carpes e Cunha (2018) destacam que, tendo em vista o desenvolvimento das cooperativas, ainda há a necessidade de aperfeiçoamento dos seus modelos de gestão. Assim, novas pesquisas têm sido direcionadas para conhecer o formato e a tipificação do arcabouço de governança destas organizações.

De acordo com a Aliança Internacional Cooperativista (AIC, 2019b), 12% da população mundial são cooperados das 3 milhões de cooperativas existentes no planeta. Segundo o anuário do Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG, 2019), as cooperativas ocupam lugar de destaque no cenário econômico do Estado. Em 2018, geraram R\$ 1,8 bilhão de tributos ao governo e tiveram participação de 8,1% no Produto Interno Bruto (PIB) estadual. Segundo o anuário, o ramo de crédito do cooperativismo é dono da maior quantidade de pontos de atendimentos no Estado. Em 2018, Minas Gerais contava com 187 cooperativas de crédito, com 1.197.170 associados e 9.950 empregados.

Dada a relevância econômica dessas instituições e considerando a GC como elemento hodierno e obrigatório nas cooperativas de crédito, cria-se o ensejo de entender como as práticas de GC estão internalizadas. Assim sendo, este trabalho visa responder ao seguinte questionamento: Qual o nível de internalização das práticas de governança nas cooperativas de crédito mineiras e como estas práticas estão sendo assimiladas na gerência?

1. 2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O trabalho tem como objetivo principal analisar o nível de adesão das práticas de governança e a sua assimilação na cultura, nos processos e nos sistemas internos da gerência em cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste trabalho:

- a) analisar como estão sendo implementadas as práticas de GC nas cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais, de acordo com a proposta do BACEN (2008);
- b) identificar se o corpo gerencial das cooperativas é conhecedor das práticas de GC, de forma a possibilitar sua disseminação na cultura das instituições;
- c) avaliar se a implantação da GC impacta a rotina de trabalho da gerência;
- d) analisar como as práticas de GC são assimiladas nos processos e rotinas da gerência nas cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais.

1.3 Justificativa

Com base em recentes estudos bibliométricos, Kreuzberg e Vicente (2019), Ferreira *et al.* (2019) e Sílvia e Iquiapaza (2019) observaram que pesquisas sobre GC são fundamentais para melhor entendimento deste constructo, que tem ganhado relevância no mundo corporativo e acadêmico.

Kreuzberg e Vicente (2019) verificaram que as pesquisas sobre GC possuem características semelhantes, com predominância de referências à Teoria da Agência direcionadas principalmente para análise do conflito entre gestão e controle. Kleinert *et al.* (2019) relatam que a grande maioria dos mecanismos de governança parecem ser direcionados apenas para grandes corporações, evidenciando a necessidade de compreender este constructo em outras realidades. Sendo assim, os autores sugerem novas investigações, que possibilitem esclarecer aspectos relacionados a este constructo em ambientes distintos.

Neste mesmo sentido, Ferreira *et al.* (2019) concluíram que, apesar de existir vasto material de pesquisas sobre GC no Brasil, as discussões são específicas e a grande maioria dos autores realizou apenas uma única pesquisa sobre o tema (74,55% dos pesquisados). Assim, o investimento em investigações sobre GC deve ser estimulado. No contexto de cooperativas, Jansen *et al.* (2018) consideram reduzida a base teórica sobre governança, sobretudo em comparação com a governança corporativa.

Diversas pesquisas têm comungado do cooperativismo de crédito como temática central, variados autores observaram que o tema cooperativismo, em especial cooperativismo de crédito, tem atraído o interesse de acadêmicos e

profissionais da área e, por consequência, a produção literária tem se expandido (TOSINI; BASTOS, 2008; SOUZA NETO; REIS, 2015; COSTA; MELO, 2017).

A literatura que subsidia os pensamentos sobre a temática cooperativista ainda apresenta visões extremadas. Silva e Ratzmann (2013) observaram que existem correntes que consideram o cooperativismo desde uma utopia socialista ao liberalismo. Assim, o cooperativismo tem atraído a atenção de diversos políticos, economistas neoliberais e reformistas, que atribuem à concentração de renda, ao distanciamento social entre ricos e pobres e aos desajustamentos oriundos dos excessos da intermediação capitalista a responsabilidade pelas desigualdades sociais.

Assim sendo, este estudo justifica-se, do ponto de vista acadêmico, porque focaliza os temas cooperativismo e GC, contribuindo para a expansão do debate sobre o cooperativismo e trazendo novas reflexões sobre a GC, sobretudo em cenários ainda poucos explorados em pesquisas acadêmicas.

Ademais, o trabalho terá contribuição no campo social. Silva e Guerra Junior (2013) observaram que vários autores destacam o cooperativismo de crédito como modelo mais favorável para democratizar as finanças no Brasil. Acrescentando, Costa e Melo (2017) destacam que, diante de um contexto carente de valores como cidadania, educação, justiça e informação, as cooperativas encontram obstáculos para o seu desenvolvimento, porém, por apoiar um modelo que favorece a igualdade social, o cooperativismo é considerado um caminho viável para minimizar problemas socioeconômicos.

Nesta mesma direção, Paiva e Santos (2017) e Bittencourt *et al.* (2018) afirmam que as cooperativas de crédito viabilizam o desenvolvimento econômico das comunidades em que estão inseridas, uma vez que auxiliam as diversas classes sociais no que diz respeito ao acesso ao crédito, observando que esta prática adequa-se ao conceito de eficiência macroeconômica do SFN.

Assim, considerando as afirmações dos autores acima, pode-se concluir que estudos incrementais, que contribuam para melhor governança das cooperativas de crédito, poderão influenciar os seus resultados, fortalecendo a instituição que, além da promoção de inclusão financeira, é propulsora de desenvolvimento da comunidade onde está inserida.

Do ponto de vista prático, este trabalho visa contribuir para o melhor entendimento de como as práticas de governança estão internalizadas na estrutura

das cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais. Silva e Guerra Junior (2013) observam que, embora não se possa deixar de ressaltar a importância das cooperativas de crédito como agentes no desenvolvimento regional, existe a necessidade de esclarecer fatores da dinâmica interna dessas organizações, especialmente no que se refere à relação com seus cooperados, além de orientar soluções gerenciais que auxiliem na sua evolução. Favoreto *et al.* (2018) sugerem que pesquisas futuras examinem o alinhamento entre as práticas organizacionais e as requisitadas por órgãos controladores.

Adicionalmente, é relevante registrar que, de acordo com o BACEN (2018), cerca de 80% do crédito está concentrado em cinco grandes bancos. Em 2017, o BACEN apontou que as cooperativas foram responsáveis por aproximadamente 3% das operações de crédito, ocupando o sexto lugar em participação de mercado.

Além disso, os resultados do presente estudo podem fornecer informações relevantes para orientar a tomada de decisões em relação ao desenho e atuação da GC das cooperativas de crédito.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreender o que é governança e como este constructo é tratado pelas cooperativas de crédito, torna-se necessário conhecer alguns conceitos, os quais foram dispostos da seguinte maneira neste referencial teórico: Aspectos conceituais de governança corporativa, Práticas e princípios de governança, Governança corporativa em cooperativas, Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito e Cooperativas de crédito.

2.1 Aspectos Conceituais de Governança Corporativa

O início das investigações conceituais e teóricas sobre governança partem da década de 30, com a publicação de Berle e Means, em 1932, que é considerado um clássico sobre a temática. Segundo Ferreira *et al.* (2018), no entanto, somente a partir da década de 80, as pesquisas sobre GC ficaram mais frequentes, por isso o tema é considerado relativamente novo (ALMEIDA *et al.*, 2010; VILELA *et al.*, 2015).

Vilela *et al.* (2015) observaram que a virada do milênio foi marcada pelo interesse sobre a GC, em virtude de vários escândalos com repercussão econômica e financeira ocorridos em organizações de grande porte, sobretudo no contexto anglo-saxão. Diversos autores conceituaram CG à sua maneira, de modo que, com o decorrer do tempo, o termo foi ganhando corpo e classificações conceituais distintas.

Segundo Favoreto *et. al* (2018), a definição de GC é abrangente e carrega consigo variadas possibilidades. Os autores reforçam que, como o seu conceito está em construção, torna-se receptivo, incorporando, por vezes, aspectos que não são fatores da GC. Silvia e Iquiapaza (2019) observam que a governança corporativa é um campo multidisciplinar, que desperta o interesse em variadas áreas do conhecimento e atrai olhares de diversos pesquisadores.

Williamson (1996) defende que a GC responde pela justiça, transparência e responsabilidade das organizações no que se refere a temas que circundam os interesses negociais e os da sociedade como um todo. Claessens e Fran (1996) consideram que a GC está ligada ao comportamento que influencia a eficiência, o desenvolvimento e o retorno dado aos cotistas, bem como a sua relação com os *stakeholders*, tendo como fundamento a ética aplicada na condução dos seus negócios.

Shleifer e Vishny (1997) conceituam a GC como a área da administração que estuda as interações entre os gestores, conselho de administração, cotistas e seus *stakeholders*. Segundo os autores, a GC formula as estratégias que visam garantir aos acionistas o retorno dos seus investimentos. Nesse sentido, a finalidade da GC seria monitorar o desempenho das corporações para proteger os interesses dos acionistas.

Blair (1999) considera que a GC apresenta os métodos que as organizações utilizam para promover processos de gestão que adéquam os interesses conflitantes entre cotistas e gestores do nível estratégico. Cadbury (1999), por sua vez, afirma que a GC demonstra uma estrutura de valores que permeiam as organizações no seu ambiente de relações internas e externas. Neste sentido, há um espelhamento do padrão de desempenho organizacional que influencia o comportamento da sociedade na qual ela está inserida.

Para Hitt *et al.* (2001), o objetivo da GC é estruturar uma gestão que potencialize o retorno dos investimentos dos acionistas e as vantagens projetadas pelos dirigentes. Assim sendo, abrange a estratégia das organizações, os procedimentos, a geração de valor e a orientação dos resultados.

A Comissão de Valores Mobiliários (CMV, 2002) considera que a GC é o agrupamento de ações que tem o objetivo de melhorar a performance de uma empresa, ao preservar todos os interessados (*stakeholders*), viabilizando o acesso ao capital. O exame das práticas de GC direcionadas ao mercado de capitais considera, fundamentalmente, a transparência, a equidade no tratamento dos acionistas e a prestação de contas.

Mathiesen (2002) destaca que a GC tem o objetivo de controlar as organizações, por meio de instrumentos normativos documentais que permitem coordenar a gestão eficiente, de forma a melhorar a taxa de retorno. De acordo com Babic (2003), o ambiente que compõe a GC é marcado por uma estrutura de poder que engloba aspectos relacionados ao sistema de construção de decisões estratégicas, à atividade da chefia e às demandas dos *stakeholders*.

Monks e Minow (2004) destacam que a GC consiste num composto de leis e regulamentos que tem por objetivo garantir os direitos dos donos, majoritários e minoritários, além de divulgar informações que auxiliem os acionistas a conhecer as decisões mais relevantes. Neste sentido, ainda segundo os autores, a GC estabelece

um canal direto com os *stakeholders* e estimula o relacionamento entre conselho de administração, acionistas e executivos.

Para Tosini e Bastos (2008), a GC está atrelada à gestão da organização, à conexão entre os sócios e ao monitoramento dos responsáveis pela direção, abrangendo, além de questões contábeis, burocráticas e de remuneração dos gestores, todos os *stakeholders*.

Para Silveira e Barros (2008), a GC pode ser entendida como um conjunto de ferramentas para maximizar a chance de atração de novos investidores. Os autores consideram que o risco de aportes financeiros dos investidores não serem bem geridos diminui com a segregação entre a gestão e a propriedade.

Segundo Silveira *et al.* (2008), a GC tem o objetivo de mitigar conflitos de agência, que são divergências oriundas da separação entre a propriedade e a gestão. De acordo com Bentti *et al.* (2019), a ação egoísta do ser humano faz com que os interesses individuais sejam priorizados em detrimento daqueles que são considerados prioritários para a organização pelos gestores profissionais. Neste sentido, Silveira *et al.* (2008) observam que deve haver alinhamento dos interesses dos cotistas e administradores. Para isso, defendem a utilização de ferramentas internas e externas para promover e controlar ações visando separar a propriedade e a gestão. Nessa perspectiva, os autores citam alguns mecanismos de governança, sendo eles: o conselho de administração (CA), a estrutura de paridade, o sistema de remuneração, o mercado de aquisição hostil, o mercado de trabalho competitivo e os relatórios contábeis periódicos, fiscalizados externamente pelo conselho fiscal (CF).

Barros *et al.* (2019) chamam a atenção para o fato de o CF ser uma realidade brasileira. Peleias *et al.* (2009), nesta mesma linha, tratam a GC como um caminho para solução de conflitos entre o principal e o agente, dando ênfase à transparência na divulgação e no controle das informações financeiras.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2018), Governança Corporativa é o processo a partir do qual as organizações são gerenciadas, controladas e desenvolvidas, considerando os relacionamentos entre donos, conselho de administração, diretoria, órgãos fiscalizadores e demais *stakeholders*. Numa releitura do conceito de GC proposto pelo IBGC, Favoreto *et al.* (2018) observam que a governança não pode ser reduzida a um elemento de forma isolada e que, para fazer sentido, a GC deve atender a maioria dos interessados.

Rossetti e Andrade (2011) classificam as abordagens conceituais sobre GC em quatro grupos. Segundo os autores, aspectos como a preservação de direitos dos *stakeholders*, o sistema de relações, a estrutura de poder e os sistemas normativos são balizadores de conceitos de GC. O Quadro 1 ilustra a classificação proposta pelos autores:

Quadro 1 - Grupos de abordagem conceitual sobre GC

TIPO DE ABORDAGEM	CARACTERÍSTICA
Guardiã de Direitos de Partes Interessadas	<i>Stakeholders</i> : dividendos ao longo do tempo e ganhos de capital. Outros <i>Stakeholders</i> : gestão estratégica de demandas conciliáveis com a continuidade de longo prazo da empresa.
Sistema de Relações	Sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas. Gestão de relacionamentos internos; proprietários, conselhos e direção. Gestão de relacionamentos externos: outros <i>stakeholders</i> .
Estrutura de Poder	Definição clara dos papéis: proprietários, conselhos, direção. Decisões de alto impacto compartilhadas. Direcionamento estratégico: processo de formulação, homologação e controle. Sucessões planejadas.
Sistema Normativo	Conduta ética permeando todas as relações internas e externas. Integridade, competência e envolvimento construtivo no trato dos negócios. Responsabilidade corporativa, abrangendo amplo leque de interesses.

Fonte: Adaptado de Rossetti e Andrade (2011, p. 142).

Nesta classificação, Rossetti e Andrade (2011) agrupam características predominantes em abordagens conceituais distintas, o que reforça a pluralidade de visões envolvendo a GC. No entanto, a figura dos *stakeholders* é o ponto de partida de todas as visões, sendo objeto de ação para proteção e perpetuação do negócio da corporação.

2.2 Práticas e princípios de governança

As práticas desenvolvidas dentro de uma organização, conforme observam Favoreto *et al.* (2018), mesmo que estejam de acordo com a governança, não podem ser consideradas, isoladamente, como a governança em si. Os autores sugerem

cuidado ao usar a expressão "práticas de governança" para não correr o risco de dar abertura para um possível esvaziamento do seu conceito.

A CVM (2002) destaca que, do ponto de vista dos investidores, o diagnóstico das práticas de governança ajuda na decisão de aporte financeiro nas organizações, pois a governança define o grau e o comportamento que os investidores poderão assumir nas organizações. De forma geral, a finalidade principal é a majoração de valor da organização, uma vez que as boas práticas de GC têm por consequência a mitigação do custo de capital, o que amplia a viabilidade mercadológica de inserção de capital como alternativa de capitalização.

De acordo com Leal e Saito (2003), a GC é resultado de práticas e regras que orientam como os administradores devem agir para alcançar as metas estabelecidas pelos *stakeholders*, em especial os acionistas. Em suma, os autores consideram que o conjunto de práticas de GC é responsável por conceber a sua definição.

De acordo com Macedo e Corrar (2012), as práticas de GC beneficiam as organizações e alinham os interesses entre os seus diversos *stakeholders*. Ademais, Santos *et al.* (2013) observam que a terminologia GC tem conceitos variados e distintos, de acordo com o ambiente e contexto de análise. No entanto, os princípios que norteiam as boas ou melhores práticas publicadas na literatura são confluentes.

Para Erfurth e Bezerra (2013), as melhores práticas de GC são importantes para assegurar a transparência, mitigando a assimetria da informação entre os *stakeholders*. O objetivo fundamental de tais ações é promover a confiabilidade, aumentando o valor das ações e ativos organizacionais.

No Brasil, Leal *et al.* (2015) destacam que órgãos como o IBGC e a CVM produziram o código de boas práticas e as recomendações de governança, respectivamente, que formam um amplo acervo contendo vasto repertório de práticas de governança recomendáveis. Estes documentos podem auxiliar as organizações a promoverem ações adequadas de governança em sua gestão.

Em nível mundial, a OCDE (2016) propôs alguns princípios cujo objetivo é auxiliar na construção de um ambiente de solidez, confiança e responsabilidade, fundamental para estimular o investimento a longo prazo, o equilíbrio financeiro e a lisura empresarial, sustentando, portanto, um crescimento mais vigoroso e tornando as sociedades mais abrangentes. A OCDE (2016) reforça que os princípios podem ser mais aplicáveis em grandes organizações, no entanto, também podem orientar ações de pequenas e médias empresas.

Neste sentido, Favoreto *et al.* (2018) relatam que as boas práticas não são prescindíveis de um segundo plano e considera que há um paradoxo nas suas diretrizes. Os autores registram que prever, a curto prazo, os resultados na gestão das empresas é uma tarefa difícil, pois as práticas que protegem os bens das organizações, hoje, podem comprometer o seu valor no futuro.

O IBGC (2018) pondera que as boas práticas de GC retratam princípios fundamentais em recomendações concretas, aperfeiçoando os interesses de forma a garantir e melhorar o valor econômico a longo prazo, possibilitando a entrada de recursos e colaborando para a qualidade da gestão, sua sustentabilidade e o bem comum. Como princípios, o IBGC (2018) elenca quatro aspectos, a saber: a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa.

Kleinert *et al.* (2019) observam que há uma relação positiva entre mecanismos de governança e os seus resultados. Segundo os autores, há evidências empíricas que mostram que quanto melhores os mecanismos de GC, mais sustentáveis são os resultados.

Para Coletta *et al.* (2019), a GC no Brasil tem sido aprimorada, sobretudo ao longo dos últimos anos, destacando a criação de códigos de melhores práticas, a listagem em bolsa e instruções da CVM. Somando-se a isto, Marinho e Marinho (2019) observam que a implantação da GC resulta em melhores indicadores financeiros, dando maior conforto e atraindo novos investidores para aportar recursos em organizações com estrutura completa de governança. Ainda de acordo com os autores, a GC pode ser compreendida como um processo que influencia positivamente o desempenho financeiro de uma organização.

Apesar de variadas visões sobre a importância dos princípios e práticas de GC, Silvia e Iquiapaza (2019) alertam que a GC ainda não pode ser considerada um constructo consolidado e que seus mecanismos carecem de aperfeiçoamento.

2.3 Governança corporativa em cooperativas

Os autores Jansen *et al.* (2018) observaram que, em cooperativas de crédito, a governança é primordial para fiscalizar os gestores, com o objetivo de resguardar os interesses dos cooperados. Somando-se a isto, Maciel *et al.* (2018) reforçam que é fundamental para as cooperativas ajustar a sua estrutura com o formato de

governança que as teorias apresentam, assim, elas poderão ter desempenho econômico, financeiro e social superior.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2016) destaca que o cooperativismo alinhou rapidamente seus princípios e valores às melhores práticas de GC para empresas privadas. No entanto, considerando as suas peculiaridades, foi necessário criar adaptações à realidade das cooperativas, resultando, inclusive, num neologismo, a chamada “governança cooperativa”. Segundo a entidade, o nome reforça o compromisso das cooperativas em absorver os valores da GC sem excluir princípios cooperativistas.

Ainda de acordo com a OCB (2016), a governança cooperativa é um formato de gestão estratégica calcado em valores e princípios cooperativistas, na qual práticas éticas se estabelecem para o alcance de metas sociais, para afiançar que a gestão da cooperativa é realizada de forma sustentável e alinhada aos interesses dos cooperados.

Desde 2009, o tema ocupa lugar especial na agenda do BACEN, que é conhecedor das peculiaridades das cooperativas de crédito, onde a administração é realizada pelos associados, que também são donos do negócio, tendo cada associado direito a um voto, independente do seu capital. Autores como Zylbersztajn (1994) e Jansen *et al.* (2018) observaram que, contrapondo-se à estrutura de governança corporativa, nas cooperativas, o valor investido não é condição para diferenciar a magnitude do voto, uma vez que todos os cooperados têm voto igualitário.

Neste sentido, Silva *et al.* (2015) destacam que o fato de um associado ter direito a um voto, independente do montante das suas operações, faz com que a relação entre os sócios seja mais complexa. Este fato tem consequências também na separação da propriedade, controle e acompanhamento das atividades pelo grupo que gere a cooperativa.

Segundo o BACEN, a governança cooperativa é o "conjunto de mecanismos e controles internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas" (BACEN, 2008, p. 11).

O BACEN (2008) observa que as práticas de GC são perfeitamente aplicadas às cooperativas. O órgão enfatiza que, além da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, as cooperativas possuem outros sete princípios, oriundos da AIC (2019a):

a) adesão voluntária – garantindo o direito de qualquer pessoa que esteja apta a se associar à cooperativa, sem qualquer tipo de discriminação;

b) gestão democrática – os próprios cooperados são responsáveis pela gestão da cooperativa;

c) participação econômica dos membros – de forma equitativa, os cooperados contribuem, os resultados são distribuídos proporcionalmente ao trabalho de cada cooperado, sendo que parte dele pode ser revertido para a cooperativa, mediante aprovação dos membros;

d) autonomia e independência – são consideradas características fundamentais para o bom andamento da cooperativa, representam o controle pelos próprios membros e a ajuda mútua;

e) educação, formação e informação – refere-se à responsabilidade da cooperativa em desenvolver os seus membros e realizar a divulgação dos benefícios da cooperativa à comunidade;

f) inter-cooperação – trata do compartilhamento de boas ações entre cooperativas, para o fortalecimento do setor;

g) interesse pela comunidade – as cooperativas devem se relacionar com a comunidade na qual estão inseridas, buscando o seu desenvolvimento sustentável.

Alinhados a estes princípios, como principais objetivos da governança cooperativa, a OCB (2016) destaca a transparência da administração da sociedade cooperativa; o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas; a sustentabilidade e a perenidade do modelo cooperativista; a participação do cooperado no processo decisório; a obtenção de melhores resultados econômico-financeiros; a inovação e a melhoria de qualidade dos serviços prestados ao quadro social e a responsabilidade social, como integração da cooperativa com a sociedade civil.

Siqueira e Bialoskorski Neto (2014) destacam que, em ambientes em que existe a propriedade coletiva, os interesses individuais tornam as decisões mais complexas e, por vezes, divergentes do objetivo principal da empresa, o que pode ocorrer nas cooperativas. Diante desta situação, o BACEN (2008) considerou que os gestores serem necessariamente associados elimina os conflitos de agência, no entanto, pode ocorrer dicotomia de interesses entre os associados que gerem a cooperativa e os demais cooperados.

Na tentativa de mitigar tais conflitos, a OCB (2016) propôs a implementação de alguns órgãos com a função de estruturar a governança, respeitando as características das cooperativas:

a) Assembleia Geral – considerado órgão máximo, dentro das margens legais e estatutárias, composta por todos os associados ou seus representantes legais (delegados) e tem o poder de decidir estratégias referentes ao negócio da sociedade.

b) Conselho de Administração (CA) – escolhido pela assembleia geral, é o responsável pelo norteamento das estratégias, constitui-se como principal elemento da governança.

c) Conselho Fiscal (CF) – assim como o CA, é eleito pela assembleia geral. Tem a função de fiscalizar com profundidade as atividades da gestão da cooperativa. Para garantir a sua independência, o CF só é subordinado à assembleia geral.

d) Conselho Consultivo – ao contrário do CA e do CF, este órgão não é obrigatório na estrutura de governança, é composto por conselheiros independentes ou externos que dão apoio para a gestão da cooperativa.

e) Comitês Sociais ou Núcleos – geralmente são compostos por frações do quadro social da cooperativa, representando uma área geográfica, faixa etária ou outra característica homogênea dentro do grupo.

f) Comitês técnicos – órgãos instituídos para apoiar o CA e a diretoria em assuntos de maior complexidade.

g) Auditoria independente – tem a atribuição de verificar a veracidade das informações contábeis e atestar se elas representam a realidade da cooperativa.

h) Gestão Executiva – formado pelos responsáveis pela execução das diretrizes propostas pelo CA. Seus integrantes podem ser um executivo principal ou um diretor / superintendente executivo.

A Figura 1 ilustra a estrutura básica de governança cooperativa, de acordo com o proposto pela OCB (2016).

Figura 1 – Estrutura básica de Governança Corporativa



Fonte: Organização das Cooperativas Brasileiras (2016).

Teixeira *et al.* (2018) observam que a multirracionalidade provoca desafios mais complexos em cooperativas. Os autores argumentam que, apesar de não visarem lucro, as cooperativas, historicamente, possuem finalidade econômica e que pode haver contradição no entendimento de quem as gere.

Costa e Melo (2017) sugerem que, para minimizar os conflitos de agência em cooperativas, é recomendado seguir as Diretrizes de Governança Corporativa do Banco Central do Brasil e, paralelamente, implementar ações para incrementar a representatividade, a participação, a fiscalização e o controle, com o objetivo de torná-las melhores governadas, de maneira a assegurar o desenvolvimento contínuo dos seus negócios.

O fato dos dirigentes e gerentes das cooperativas serem, de modo geral, associados faz com que o processo gerencial não considere a separação da propriedade do controle, porém a baixa relevância que as sobras têm sobre a renda dos cooperados mitiga sobremaneira o risco de haver condutas irregulares (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Contra-pondo-se a esta afirmação, Silva *et al.* (2015) presumiram que, assim como em uma empresa de capital aberto, as cooperativas também correm riscos de que a conveniência pessoal possa influenciar as práticas de gestão para beneficiar pequenos grupos de cooperados que possuem o comando. Assim, sugerem que instrumentos de controle devem ser implementados, para que o objetivo fundamental da cooperativa, que é agregar valor a todos os associados, seja mantido.

O problema da separação entre propriedade e controle é revisto nesse artigo de forma distinta daquela como é tratado em estudos de empresas não cooperativas. O conceito de resíduo é diferente em empresas cooperativas. Como o cooperado é também um cliente da cooperativa, existe forte tendência de definição de negócios que o beneficiem, em detrimento da corporação. Por ser o acesso às sobras menos importante do que a renda da venda do produto, o comportamento do cooperado reflete ação oportunista, pressuposto da economia dos custos de transação. Não é correta a suposição de que esse pressuposto deixa de existir pelo fato de se tratar de empresa cooperativa (ZYLBERSZTAJN, 1994, p. 31).

Silva *et al.* (2015) consideram que o cooperativismo tem como fundamento a união de esforços para o alcance de resultados que, se fossem buscados de forma individual, seriam mais difíceis de serem atingidos. É neste ambiente que os custos de transação e de agência ocorrem, pois a gestão da cooperativa precisa mostrar aos cooperados como os recursos foram utilizados e como as sobras foram divididas, sendo o associado o principal interessado na prestação de contas.

2.4 Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito

Em 2008, o Banco Central do Brasil (BACEN) elaborou um projeto denominado Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas do Brasil. Trata-se de um documento cujo principal objetivo foi disseminar diretrizes de boas práticas de governança para as cooperativas de crédito.

O documento abrange práticas de governança em quatro grandes cenários, sendo eles: representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva, e fiscalização e controle. As diretrizes e boas práticas apresentadas não são de caráter obrigatório, portanto as cooperativas podem ou não aderir às recomendações. O documento foi elaborado em consonância com a legislação vigente na época e alinhado aos princípios cooperativistas.

As quatro áreas em que se concentram as propostas do BACEN (2008) estão representadas no questionário que foi aplicado aos participantes da pesquisa na primeira etapa da investigação. No questionário, o tema Estrutura do conselho de administração e gestão engloba práticas relacionadas à direção estratégica e à gestão executiva, e o item Transparência é transversal a todas as quatro dimensões. As outras duas dimensões abordadas no questionário, por sua vez, possuem o mesmo nome adotado pelo BACEN, a saber: representatividade e participação, e fiscalização.

Na primeira seção do documento, o BACEN (2008) elenca boas práticas voltadas à representatividade e participação. Neste sentido, foram objetos de reflexão ações para aumentar a participação em Assembleias Gerais (AG). Assim sendo, o BACEN (2008) estabelece que a administração deve realizar esforços para assegurar a efetiva representatividade e participação dos associados nas deliberações da AG, uma vez que esse é o órgão supremo da cooperativa.

Ademais, o BACEN (2008) recomenda que o local, a data e a hora de realização das AGs devem ser escolhidos e divulgados de forma a facilitar a presença dos associados. Para aumentar a representatividade dos mesmos, o BACEN (2008) destaca que é desejável a realização de reuniões locais com os associados (pré-assembleias), anteriormente às AGs, como mecanismo para fortalecer a participação e o ativismo dos associados, a fim de discutir os assuntos constantes da pauta da assembleia.

Ainda nesta direção, o BACEN (2008) aconselha a utilização do regime de representação por delegados em cooperativas com grande número de associados ou onde haja baixa representatividade ou pouca participação efetiva nas AGs.

As orientações em relação à documentação e à pauta das assembleias também foram parte de observações do BACEN (2008). Recomenda-se que a pauta da AG deve ser detalhada e, preferencialmente, não incluir o item “outros assuntos”, a fim de que todos os temas a serem discutidos sejam de conhecimento prévio dos associados. Além disso, destaca-se que a linguagem utilizada no texto da pauta da AG deve ser adequada às características dos associados da cooperativa, possibilitando a fácil compreensão dos assuntos a serem tratados.

Em continuidade, o BACEN (2008) recomenda que sejam implantados mecanismos que permitam à cooperativa receber, antes da publicação do edital de convocação, propostas de temas que os associados tenham interesse de incluir na pauta da AG. Além disso, reforça que, na Assembleia Geral Ordinária (AGO), a

deliberação sobre a prestação de contas deve ser precedida da leitura dos pareceres da auditoria externa e do Conselho Fiscal e que a ata da Assembleia Geral deve ser transparente – relatando todos os fatos ocorridos e as deliberações dos associados, inclusive dissidências – e amplamente divulgada.

No que diz respeito à observância de regras para a votação, o BACEN (2008) orienta que os itens da pauta da AG devem ser apreciados e votados individualmente, na sequência disposta no edital de convocação. É importante, ainda, que as cooperativas adotem o procedimento de contagem e divulgação dos votos, em vez do voto por aclamação.

Em relação ao processo eleitoral, o BACEN (2008, p. 22) elenca diversas recomendações, a saber:

O processo eleitoral deve estar regulamentado nos normativos da cooperativa.

As regras eleitorais devem ser de amplo conhecimento dos associados.

A condução do processo eleitoral deve ser de responsabilidade de comissão criada especificamente para essa finalidade.

A comissão eleitoral deve ser formada com antecedência suficiente para atender a todos os prazos necessários à organização do processo eleitoral.

A comissão eleitoral deve ser formada por um número ímpar de associados, com no mínimo três integrantes, que não tenham sido eleitos para os mandatos estatutários vigentes e que não sejam parentes de até segundo grau destes e nem dos candidatos.

Cabe à comissão eleitoral verificar o atendimento aos critérios estabelecidos para a candidatura aos cargos eletivos.

Cabe à comissão eleitoral zelar pela segurança no processo, pela transparência e igualdade de oportunidade de participação.

Na ocorrência de problemas na condução do processo eleitoral, a comissão deve elaborar parecer, a ser lido quando da realização da Assembleia Geral.

A comissão eleitoral deve atuar de forma autônoma e reportar-se operacionalmente ao órgão de administração estratégica, que é o responsável por nomeá-la.

Cabem à comissão eleitoral o planejamento e a responsabilidade pela execução das atividades inerentes ao processo eleitoral, tais como organização do local de votação, convocação de empregados e/ou associados como mesários e escrutinadores, contagem dos votos, divulgação/publicação do resultado.

Ainda no que se refere ao aspecto eleitoral, o BACEN (2008) recomenda que a cooperativa deve dispor de mecanismos que favoreçam a participação, no órgão de

administração estratégica, dos diferentes grupos de interesse – regionais, setoriais, profissionais, tomadores e poupadores etc. – formados por integrantes do quadro social. Observa, ainda, que a eleição dos membros do Conselho Fiscal deve ser individual e não por chapa, sendo empossados os candidatos mais votados, a fim de favorecer a independência do órgão.

Em relação aos membros de órgãos estratégicos, o BACEN (2008) recomenda que é desejável que os candidatos atendam a condições mínimas para se candidatar, tais como: capacitação técnica adequada; conhecimento do sistema financeiro, do negócio e respectivos riscos; participação em treinamento ou programa de preparação para dirigentes de cooperativas de crédito e boa reputação no segmento cooperativista e na comunidade local.

De acordo com o BACEN (2008), é relevante que os nomes e perfis dos candidatos sejam divulgados previamente à AG. Além disso, os normativos da cooperativa devem prever critérios que assegurem a não existência de vinculação econômica ou funcional entre os membros do(s) órgão(s) de administração e do CF. Ainda em relação aos normativos, o BACEN (2008, p. 25) recomenda que devem haver dispositivos que determinem:

- a) prazo de desincompatibilização prévia de cargos eletivos ou executivos ocupados na cooperativa para candidatura a cargo público eletivo;
- b) prazo para concorrer a cargos eletivos na cooperativa após ter ocupado cargo público eletivo;
- c) proibição do exercício concomitante de cargo político-partidário por ocupante de cargo eletivo na cooperativa.

Outro aspecto abordado pelo BACEN (2008), na seção destinada a tratar sobre representatividade e participação, diz respeito aos instrumentos para incentivar a participação dos associados e aos mecanismos para promover a formação cooperativista, o desenvolvimento de lideranças e a responsabilidade social. Neste sentido, o BACEN (2008) recomenda que a participação dos associados na cooperativa seja estimulada, criando-se ambientes e instrumentos que permitam que eles se expressem e sejam ouvidos, principalmente com o objetivo de desenvolver o senso de pertencimento, propriedade e capacidade de influenciar os rumos da cooperativa. Por fim, esta seção encerra-se recomendando que as cooperativas devem promover permanentemente a educação cooperativista e a educação financeira dos seus associados.

Na segunda seção, o BACEN (2008) tratou da direção estratégica da cooperativa e propôs ações para a definição de papéis e atuação dos gestores, elencou fatores para direcionar as funções do órgão de administração estratégica e para o funcionamento dos órgãos de administração.

A primeira recomendação desta seção é que deve haver clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas (Conselho de Administração ou Diretoria) e por aqueles com funções executivas (Diretoria Executiva, Superintendência ou Gerência).

Em seguida, o BACEN (2008) recomenda que o órgão de administração estratégica da cooperativa deve ter práticas de organização interna e composição adequadas para facilitar o processo decisório, sendo, preferencialmente, constituído por número ímpar de associados eleitos e seus suplentes devem ser atuantes e em número reduzido.

De acordo com o BACEN (2008), é desejável que a remuneração dos administradores com funções estratégicas, quando não se tratar de trabalho voluntário, tenha relação com a remuneração atribuída ao executivo principal, não computados benefícios e eventual remuneração variável desse último, segundo critérios aprovados em AG.

Em relação às funções dos órgãos de administração estratégica, o BACEN (2008, p. 21) entende que:

As atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas, em harmonia com as políticas do sistema associado, devem constar do estatuto da cooperativa, especialmente em relação aos seguintes pontos:

- a) orientação geral e estratégica de atuação da cooperativa;
- b) definição dos objetivos da cooperativa, que devem considerar, dentre outros, aqueles que visem à perenidade dos negócios;
- c) acompanhamento do desempenho dos administradores com funções executivas, sendo, no mínimo uma vez ao ano, registrado em documento próprio. A avaliação deve ser realizada com base em objetivos previamente definidos e de acordo com o planejamento estratégico;
- d) definição de critérios claros e transparentes de remuneração dos executivos, de forma compatível com a capacidade financeira da cooperativa e com a remuneração praticada no mercado para funções semelhantes;
- e) definição de mecanismo de entrega, para todos os administradores, do conteúdo das atas de reuniões do Conselho Fiscal, formal e individualmente.

O BACEN (2008, p. 32) também trata do relacionamento das cooperativas singulares com as suas centrais. O órgão recomenda que o estatuto das cooperativas centrais de crédito deve prever as seguintes atribuições e responsabilidades dos administradores com funções estratégicas:

- a) definição da política de relacionamento entre as cooperativas singulares filiadas, por exemplo, em relação à área de atuação;
- b) definição da política de divulgação de dados comparativos sobre o desempenho de suas filiadas.

Ainda de acordo com o BACEN (2008, p. 33), também devem ser consideradas atribuições e responsabilidades do órgão de administração estratégica (Conselho de Administração ou Diretoria), constantes ou não do estatuto da cooperativa:

- a) assegurar que os administradores com funções executivas identifiquem preventivamente – por meio de sistemas de informação adequados – os principais riscos para a cooperativa e sua probabilidade de ocorrência;
- b) aprovar o plano de contingência para os riscos da cooperativa, proposto pelos administradores com funções executivas;
- c) em harmonia com os princípios cooperativistas, analisar a conveniência de vincular parcela da remuneração dos administradores com funções executivas ao cumprimento dos objetivos estratégicos;
- d) zelar pelo cumprimento das orientações do código de conduta da cooperativa.

Em relação ao funcionamento dos órgãos de administração, o BACEN (2008) recomenda que as regras de funcionamento dos mesmos devem estar formalizadas nos normativos da cooperativa. Deve-se considerar, ainda, que o presidente do órgão de administração estratégica tem como função principal coordenar as atividades do colegiado, incluídas aquelas relativas ao acompanhamento da atuação dos administradores com funções executivas e à prestação de contas aos associados em reuniões assembleares; lembrando que as decisões dos órgãos de administração devem se sobrepôr aos interesses individuais de seus membros.

O BACEN (2008) considera que é recomendável que o órgão de administração estratégica, desde que o porte e as condições financeiras da cooperativa assim permitam, constitua comitês não operacionais responsáveis pela análise de questões estratégicas ou pelo acompanhamento da gestão da cooperativa, tais como risco, política de crédito, remuneração de administradores executivos, reorganização societária etc.

Ainda no que diz respeito ao órgão de administração estratégica, o BACEN (2008) orienta que os novos membros empossados recebam as informações necessárias à efetividade de sua atuação – que incluem conhecimento da história da cooperativa, estrutura, processos, sistemas, mercados e concorrentes; conhecimento das políticas dos órgãos reguladores e regras de funcionamento do órgão. É importante que também sejam disponibilizados documentos como: relatórios anuais, atas das Assembleias e das reuniões ordinárias, pareceres do Conselho Fiscal e das Auditorias, planejamento estratégico, situação econômico-financeira detalhada, entre outros.

O BACEN (2008) observa que o órgão de administração estratégica deve utilizar-se dos trabalhos das auditorias interna e externa como fonte de informação sobre o funcionamento da cooperativa, independentemente das informações reportadas pelos administradores com funções executivas, e que os membros dos órgãos de administração devem dispor de tempo adequado para cumprir com suas atribuições e responsabilidades.

A terceira seção o documento trata da gestão executiva e abrange práticas voltadas à atuação e responsabilidades da diretoria executiva. Além de trazer orientações sobre o código de conduta e os padrões éticos, a referida seção aborda políticas de risco e crédito e, por fim, apresenta as diretrizes voltadas à prestação de contas.

A primeira recomendação do BACEN (2008), neste critério, foi a de que os administradores com funções executivas, responsáveis que são pela gestão operacional, devem dedicar tempo integral às atividades da cooperativa. Fica claro, ainda, que os requisitos de capacitação técnica, as atribuições e as responsabilidades dos administradores com funções executivas devem constar do estatuto da cooperativa. São eles os responsáveis por certificar a adequação de demonstrações financeiras e relatórios encaminhados ao órgão de administração estratégica, ao Conselho Fiscal, aos associados e aos órgãos externos de controle, atestando que não existem omissões ou falsas declarações nesses documentos e que eles expressam a real situação da cooperativa.

Em relação ao código de conduta e padrões éticos, o BACEN (2008) recomenda que 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.

O documento ainda cita que 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.

Ainda no que diz respeito à conduta dos administradores, o BACEN (2008) orienta que eles devem se abster de participar das decisões que envolvam transações financeiras das quais sejam parte interessada, de forma a melhor garantir o tratamento igualitário aos associados e a redução de conflitos de interesse nas decisões.

De acordo com as diretrizes do BACEN (2008), a cooperativa deve possuir política de gestão de riscos amplamente divulgada para o quadro funcional da cooperativa, documentando critérios e procedimentos.

Em relação à prestação de informações, o BACEN (2008) recomenda que 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. Por outro lado, devem assegurar que os associados conheçam a situação financeira, o desempenho e as políticas de gestão e negócios da cooperativa, informando, de forma clara e com linguagem adequada, todos os fatos relevantes.

Além disso, o BACEN (2008) entende que 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. Além disso, é importante que os valores e critérios de remuneração dos administradores estejam disponíveis a qualquer associado, inclusive nos casos em que houver parcela de remuneração variável.

Na quarta seção do documento, foram recomendadas ações voltadas à fiscalização e ao controle. Neste contexto, foram elencadas boas práticas direcionadas para melhor fiscalização por parte dos associados, tendo em vista o importante papel das auditorias, do Conselho Fiscal (CF) e da organização sistêmica.

Neste sentido, o BACEN (2008) recomenda que 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.

Em relação às auditorias, o BACEN (2008) recomenda que a contratação de auditoria externa e interna deve ser aprovada pelo órgão de administração estratégica, preferencialmente em deliberação exclusiva dos membros sem funções executivas.

Quando aborda o CF, o BACEN (2008) recomenda que este deve ser órgão independente da administração da cooperativa, com o objetivo de fiscalizá-la, como representante dos interesses dos associados. Nesse sentido, devem ser assegurados ao Conselho Fiscal os recursos necessários para a efetiva fiscalização da cooperativa.

Além disso, o CF pode convocar ou convidar, em conjunto ou separadamente, qualquer parte interessada nas atividades da cooperativa, a fim de prestar esclarecimentos. Fica estabelecido, ainda, que os membros do CF não devem ter negócios com a cooperativa, além daqueles realizados na condição de associados.

Em relação à implementação do CF, o BACEN (2008, p. 47) recomenda que:

Os novos conselheiros fiscais empossados devem receber, dos administradores e dos conselheiros fiscais remanescentes, informações necessárias à efetividade de sua atuação. Devem receber informações, no mínimo, sobre:

- Ambiente interno: histórico, estrutura e planejamento da cooperativa; regras de funcionamento do Conselho Fiscal e legislação pertinente ao exercício do cargo; processos e sistemas gerenciais e de controle, relatórios anuais, atas das Assembleias e das reuniões dos órgãos de administração e do Conselho Fiscal.

- Ambiente externo: características do mercado financeiro e de crédito, características do segmento de cooperativas de crédito, como a estrutura do sistema, os principais concorrentes e as políticas dos órgãos reguladores.

Para o BACEN (2008), as regras de funcionamento do Conselho Fiscal devem estar formalizadas nos normativos da cooperativa. É recomendável, ainda, que o CF estabeleça seu plano de trabalho anual e que os relatórios de trabalho expressem a atuação do órgão, abordando os aspectos relevantes constatados em suas análises e fazendo referência às recomendações dos auditores.

O BACEN (2008) recomenda que a remuneração dos membros do CF seja equivalente a dos administradores com funções estratégicas e esclarece que o CF deve fornecer aos associados, sempre que solicitado, informações sobre matérias de sua competência.

Em relação à organização sistêmica, o BACEN (2008) relata que é recomendável que a cooperativa esteja vinculada a sistemas organizados e a cooperativas centrais de crédito e que os mesmos se responsabilizem por produzir e divulgar classificações e indicadores de suas cooperativas filiadas.

Em 2009, o BACEN elaborou um livro que, subsidiado pelas diretrizes apresentadas no ano anterior, incorporou resultados de uma pesquisa realizada com gestores e cooperados de cooperativas de créditos de todo o Brasil. O livro, intitulado *Governança Cooperativa: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*, teve o objetivo de apresentar, em primeira mão, o resultado da análise do trabalho das cooperativas em relação às práticas de governança elencadas pelo BACEN (2008).


Tendo como parâmetro as mesmas diretrizes, em 2014, o BACEN reaplicou a pesquisa apresentada em 2009, com o objetivo de atualizar a base de dados ampla da governança nas cooperativas de crédito. Além disso, foi finalidade desta publicação impulsionar novas discussões sobre o tema no mercado e no órgão regulador. Em síntese, a pesquisa concluiu que é necessário um convencimento por parte da direção estratégica da cooperativa de que ações voltadas à boa governança são fundamentais para a continuidade do seu negócio.

2.5 Cooperativas de crédito

A AIC (2019b) considera que cooperativas são organizações centradas nas pessoas, geridas e fiscalizadas por seus associados, com o objetivo de cumprir com os seus interesses econômicos, sociais e culturais.

Em 2020, os ramos de cooperativas passaram de treze para sete, a saber: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; saúde; trabalho; produção de bens e serviços; e transporte. A mudança foi promovida pela OCB, entidade responsável por registrar as cooperativas no Brasil, de acordo com a Lei nº 5.764/1971, e que está especificada pela Resolução OCB nº 56/2019. A entidade afirma que alguns ramos se uniram e outros foram ressignificados, com o objetivo de ter mais representatividade. A Figura 2 ilustra esta mudança:

Figura 2 – Ramos do Cooperativismo

RAMOS	 AGROPECUÁRIO	 CONSUMO	 CRÉDITO	 INFRAESTRUTURA	 TRABALHO, PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS	 SAÚDE	 TRANSPORTE
NOVIDADES	Composto por: AGROPECUÁRIO + Cooperativas de alunos de escolas técnicas de produção rural	Composto por: CONSUMO + TURISMO E LAZER (consumidores) + EDUCACIONAL (pais)	Sem alterações	Composto por: INFRAESTRUTURA + HABITACIONAL	Composto por: TRABALHO + PRODUÇÃO + MINERAL + TURISMO E LAZER (profissionais) + ESPECIAL + EDUCACIONAL (professores)	Composto por: MÉDICOS + ODONTÓLOGOS + DEMAIS PROFISSIONAIS DE SAÚDE	Composto por: TRANSPORTE DE CARGAS + TRANSPORTE DE PASSAGEIROS + TRANSPORTE TURÍSTICO

Fonte: OCB (2019)

Neste trabalho, trataremos em especial do ramo crédito do cooperativismo. A Resolução da OCB nº 56/2019, no Art. 1º, alínea e, observa que o ramo crédito é “composto por cooperativas que se destinam, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus cooperados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro”.

A primeira cooperativa de crédito do mundo foi criada na cidade de Heddesdorf, na Alemanha, em 1864. Segundo Motta (2014), os conhecimentos e experiências do cooperativismo em outras áreas econômicas levaram cidadãos desta cidade a criarem a Associação de Caixas de Crédito de Heddesdorf, sendo esta uma cooperativa essencialmente rural.

Paiva e Santos (2017, p. 598) definem a cooperativa de crédito como

uma instituição financeira constituída por uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, sem fins lucrativos e não sujeita à falência. Tem como princípios fundamentais a união por adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência. Disponibilizam aos cooperados a maioria dos serviços dos bancos, como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos, de modo mais simples e vantajoso. Os cooperados têm poder igual de voto, independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa de crédito.

Segundo Silva e Ratzmann (2013), as cooperativas de crédito começaram a ser observadas em diversos países, dentre esses o Brasil, desde a primeira década do século XX. Silva e Guerra Junior (2013), em abordagem histórica, foram mais

específicos e afirmaram que a experiência brasileira no cooperativismo de crédito começou em 1902, com a criação da Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos de Nova Petrópolis. Após esta iniciativa, várias outras cooperativas surgiram, porém com foco estritamente rural e eram submissas ao Ministério da Agricultura, passando a ser supervisionadas pelo Banco Central do Brasil apenas em 1964, quando foram equiparadas às demais instituições financeiras, pela Lei nº 4.595.

Silva e Guerra Junior (2013) salientam que no Brasil, inicialmente, as cooperativas tinham como peculiaridade a não obrigatoriedade de vínculos para a associação, exceto algum limite geográfico, como bairro ou município, quotas de capital de baixo valor, concessão de microcrédito sem garantias reais e não remuneração dos administradores.

Com o passar do tempo e com o desenvolvimento econômico das cooperativas de crédito, elas foram amparadas por agências internacionais de desenvolvimento (Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento, entre outros), como observaram Silva e Guerra Junior (2013), que destacaram o apoio financeiro, jurídico e técnico recebido pelas cooperativas de crédito.

Desde 1971, as sociedades cooperativas são regidas pela Lei nº 5.764 e se organizam em três níveis, que possuem estruturas distintas, porém complementares: as cooperativas singulares, as cooperativas centrais ou federação e as confederações.

De acordo com o artigo 6º, do capítulo 3, da referida Lei, as sociedades cooperativas são consideradas:

I - singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;

II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;

III - confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

A Figura 3 ilustra as cooperativas, de acordo com o seu grau.

da manutenção de empregos em pequenas comunidades ou ofertando serviços mais adequados às necessidades locais.

Somando-se a isto, Silva e Ratzmann observam que

As sociedades cooperativas são empresas cujo objetivo não é a busca desenfreada pelo lucro ou a ganância pela rentabilidade do capital, mas sim o uso comum do dinheiro do grupo de associados, que é transformado em bens e serviços, de acordo com o ramo da cooperativa, a custos mais acessíveis. Esta prática visa estender um maior bem-estar social, pois permite o acesso de bens e serviços a pessoas que em uma estrutura capitalista tradicional não teriam acesso (SILVA; RATZMANN, 2013, p. 152).

De acordo com Motta (2014), sob uma ótica filosófica, o cooperativismo apresenta um sentido democrático e social, pois os associados são donos e dirigentes, ganhando sobras proporcionalmente às suas operações. Ainda segundo o autor, o cooperativismo tem diversas semelhanças com capital empresarial ou com os costumes empreendedores. Essencialmente, o cooperativismo é conceituado como um modelo de produção e distribuição de bens e serviços, observando valores fundamentais como a igualdade, solidariedade, democracia e equidade.

Para Souza Neto e Reis (2015, p. 213),

as cooperativas de crédito são instituições financeiras não bancárias, instituída pelo anseio dos seus cooperados, que aportam recursos na constituição do seu capital inicial. Apesar de serem instituições sem fins lucrativos, o resultado financeiro pode ser convertido em sobras para o associado, gerando maior satisfação; assim, instrumentos que melhorem o monitoramento da gestão são necessários.

Vilela *et al.* (2015) definem que cooperativas são instituições com finalidade econômica, que se diferenciam das demais instituições privadas, pois, ao passo que estas se caracterizam pela associação de capital, as cooperativas são associações de pessoas, com todas as prerrogativas normativas, tributárias e, sobretudo, políticas para a associação.

Nas cooperativas, todos os associados possuem cotas do capital e a concessão de crédito é viabilizada por meio de recursos de outros associados. Este processo cria o compromisso dos tomadores de crédito, pois o acesso aos financiamentos depende da viabilização da cooperativa e da preservação do montante de recursos que ela terá para emprestar (SILVA; GUERRA JUNIOR, 2013).

Diante do exposto, pode-se inferir que as relações comerciais via cooperativa permitem acesso aos produtos e serviços a custos inferiores aos praticados no mercado, conforme observaram Silva e Ratzmann (2013). Assim sendo, outras

empresas concorrentes necessitam rever suas estratégias de custos e preços. Neste sentido, as cooperativas têm o poder de alterar o comportamento natural da concorrência no mercado capitalista. Em contraste, Silva e Guerra Junior (2013, p. 47) afirmam que “diferentemente dos bancos e outras instituições financeiras, a atuação de cooperativas não se configura em concorrência, pois estas atingem segmentos do mercado que não os interessam”.

As cooperativas de crédito apresentam um formato institucional mais adequado para a oferta de serviços financeiros à populações pobres; pois elas funcionam sem fins lucrativos, coletam e aplicam a poupança local, constituem uma estrutura local que combina atividades de cunho financeiro e social e apresentam características organizacionais baseadas na mutualidade e na autogestão (o controle das decisões é exclusivo dos associados), os quais facilitam a seleção e o monitoramento do crédito, a redução dos custos operacionais e a coleta e aplicação da poupança local (SILVA; GUERRA JUNIOR 2013, p. 46).

As cooperativas não precisam do lucro para sobreviver, Silva e Ratzmann (2013, p. 149) afirmam que

[...] diferentemente das tradicionais estruturas capitalistas, o cooperativismo não visa ao lucro, mas sim a satisfazer as necessidades do grupo que dele faz parte, dentro de um processo social compreendido historicamente, com acesso de bens e serviços a custos menores, gerando um melhor bem-estar social. Quando do excedente das transações realizadas com seu quadro social, este é investido e aplicado em seu local de atuação, permitindo assim uma melhor distribuição de renda e riqueza.

Para Silva e Guerra Junior (2013), isto é possível pelo fato da cooperativa ser uma organização sem fins lucrativos, fundamentada em uma lógica econômica diferente em sua atuação. Assim sendo, pode ser estratégico para as mesmas não apresentarem resultado econômico ao final do período contábil, mas, compensando, oferecerem produtos e serviços financeiros a preços menores para seu associado ou então um melhor nível possível de serviços.

Essas características tornam as cooperativas empreendimentos peculiares. Meinen (2016) considera que, apesar da aparente semelhança entre cooperativas e instituições bancárias, uma vez que prestam serviços parecidos, aquelas apresentam diversas diferenças em relação a estas.

Em agosto de 2015, entrou em vigor a resolução 4.434, do BACEN, que dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências.

A resolução propôs alterações profundas no funcionamento das cooperativas de crédito, passando a instituir a governança corporativa e criando atribuições específicas a serem observadas pelos gestores, conforme discorre o Art. 26. A legislação também classifica as cooperativas de crédito, no Art. 15. e, de acordo com sua classificação, as autoriza a praticar determinadas atividades.

Assim, de acordo com a Resolução 4.434/2015, as cooperativas de crédito singulares, tendo em vista as operações praticadas, classificam-se nas seguintes categorias cooperativa de crédito plena, cooperativa de crédito clássica e cooperativa de crédito de capital e empréstimo. As peculiaridades de cada uma dessas categorias estão dispostas nos itens 25 e 26 da referida resolução e limitam as cooperativas de crédito a atuarem em mercados de alta volatilidade, com o objetivo de preservar o seu patrimônio.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em duas fases, sendo que, ambos os estágios da investigação possuem caráter qualitativo. Vergara (2015) considera que a pesquisa qualitativa aborda a subjetividade e a percepção dos sujeitos. As amostras são intencionais e selecionadas, geralmente por acessibilidade. Para coleta e análise de dados, são utilizadas técnicas de cunho interpretativo, sendo que os resultados não são generalizáveis.

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva. Segundo Vergara (2016), pesquisas desta natureza têm como objetivo evidenciar características de uma determinada população ou fenômeno.

A primeira fase da pesquisa foi caracterizada pela aplicação de um questionário e a segunda pela realização de entrevistas. A combinação de duas técnicas de coletas de dados reflete em maior precisão na busca de elementos para alcançar o objetivo do proposto (PARANHOS *et al.*, 2016).

3.1 Primeira fase – Aplicação do questionário

Nesta fase, o pesquisador preencheu um questionário com perguntas fechadas, criado e validado por Santos (2016), em sua pesquisa sobre as práticas de GC nas cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais, tendo em vista a proposta do BACEN (2008). De fato, o questionário conseguiu extrair dados de 75 cooperativas singulares, que atuam em todas as regiões de Minas Gerais e estão presentes em 438 municípios.

O questionário foi preenchido pelo pesquisador, com a mediação de uma cooperativa central, que tem acesso a informações sobre a governança de 75 cooperativas singulares que atuam em todas as regiões do Estado de Minas Gerais e que formaram a população deste trabalho. Akamine e Yamanoto (2013, p. 8) destacam que a "população é o conjunto de todos os elementos (indivíduos ou objetos) que têm pelo menos uma característica em comum, e que está sob investigação ou estudo".

A organização do questionário levou em conta as práticas de boa governança propostas pelo BACEN (2008), contemplando representatividade e participação; transparência; estrutura do conselho de administração e gestão; e fiscalização.

De posse das respostas, diferentemente de Santos (2016), que adotou variáveis de controle e, posteriormente, realizou a análise fatorial, neste trabalho, os dados foram submetidos à estatística descritiva que, segundo Akamine e Yamamoto (2013), tem o objetivo de melhor organizar e apresentar os resultados obtidos. Assim, os resultados foram organizados em planilha do *Software Excel*, de forma a evidenciar individualmente cada questão, o que permitiu comparar as práticas de governança nas cooperativas de crédito mineiras com as propostas pelo BACEN (2008).

3.2 Segunda fase – Realização das entrevistas

Dada a intenção do estudo que, além analisar as práticas de governança, propõe verificar a sua assimilação na cultura, nos processos e nos sistemas internos da gerência, foram realizadas 13 entrevistas com gerentes que trabalham em cooperativas singulares distintas. O critério de escolha foi a acessibilidade dos entrevistados. Do total de entrevistas, 12 foram realizadas por meio de ligações, através do *Software Teams*, e gravadas com o auxílio do *Software OBS Studio*. Apenas uma entrevista foi realizada pessoalmente. Todas as regiões do Estado mineiro foram representadas nesta etapa, conforme a Figura 4.

Figura 4 – Distribuição dos entrevistados por regiões de MG



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Como a pesquisa teve por objetivo investigar a assimilação das práticas de GC em diversas cooperativas singulares, pode-se concluir que ela se configura como compatível com um estudo de múltiplos casos. Yin (2016) observa que, como método de pesquisa, o estudo de caso é utilizado em diversas circunstâncias, visando aprimorar o conhecimento de fenômenos coletivos, individuais, sociais e políticos.

A unidade de análise desta segunda fase é formada pelas 13 cooperativas de crédito singulares em que os gerentes entrevistados trabalham. Godoi *et al.* (2010) destacam que, estabelecido o caso que será estudado, é fundamental definir a unidade de análise, além disso, cabe ao pesquisador decidir quem será observado. No presente estudo, a unidade de observação foi composta pelos 13 gerentes entrevistados.

Os gerentes participaram de uma entrevista semiestruturada, conduzida por um roteiro previamente testado, com o objetivo de verificar se as práticas de governança foram assimiladas pelos gerentes, bem como analisar os impactos das mesmas na sua rotina de trabalho.

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADO	TEMPO DE CASA	IDADE	SEXO	FORMAÇÃO
E1	6 anos	41	Masculino	Gestão Comercial
E2	4 anos	44	Feminino	Administração
E3	15 anos	56	Masculino	Psicólogo
E4	9 anos	43	Feminino	Contador
E5	6 anos	42	Masculino	Pedagogo
E6	8 anos	41	Feminino	Letras
E7	18 anos	40	Feminino	Contabilidade
E8	14 anos	54	Masculino	Contabilidade
E9	10 anos	42	Feminino	Administração
E10	11 anos	41	Feminino	Contabilidade
E11	7 anos	42	Feminino	Economia
E12	8 anos	47	Masculino	Administração
E13	9 anos	45	Masculino	Contabilidade

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa.

O número de entrevistados foi definido de acordo com a estratégia da saturação. Após a realização das 13 entrevistas, verificou-se que não havia mais nenhum dado adicional relevante para a solução do problema. Assim sendo, decidiu-se pela cessação das entrevistas. Rosa e Arnoldi (2014) defendem que, não havendo ineditismo nos conteúdos das entrevistas, não se justifica a sua continuidade.

O conteúdo das entrevistas foi gravado, mediante autorização dos entrevistados e, posteriormente, transcrito para a realização da análise de conteúdo. Segundo Bardin,

a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não) (BARDIN, 2011, p. 34.).

A análise de conteúdo foi operacionalizada com a observação das regras propostas por Bardin (2011), como exaustão, representatividade, homogeneidade e pertinência.

De acordo Lima *et al.* (2019), a exaustão ou a exaustividade confere à análise a integridade e a convicção de que nenhum elemento foi omitido; a representatividade considera a análise da amostra do material, sem que haja interferência na interpretação; a homogeneidade assegura que todos os documentos estão vinculados aos mesmos critérios e a pertinência certifica que os documentos estão em conformidade e que podem ser utilizados como fonte de informação para satisfazer ao objetivo da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para verificar como as cooperativas estão posicionadas em relação às boas práticas de governança propostas pelo BACEN, foi aplicado o questionário desenvolvido por Santos (2016), contendo 60 questões.

4.1 As categorias de análise

O questionário foi estruturado com o objetivo de analisar quatro dimensões de governança, sendo elas: representatividade e participação; transparência; estrutura do conselho de administração e gestão; e fiscalização.

4.1.1 Representatividade e participação

A primeira dimensão abordada no questionário foi representatividade e participação. Neste sentido, foi analisado se há práticas visando estimular e incentivar a participação dos associados em AGs. Verificou-se, ainda, como os mecanismos internos que regulamentam as AGs estão sendo tratados, investigando se existem critérios para admissão de novos conselheiros, bem como se há ações das cooperativas visando à formação de novos conselheiros. Por último, tendo em vista um conceito amplo de sustentabilidade, questionou-se se a instituição realiza ações dirigidas ao benefício do ambiente econômico e social em que está inserida.

A apresentação dos resultados foi realizada de forma individual. Os aspectos apresentados nas respostas também foram analisados individualmente, seguidos de breves comentários comparando os resultados com o proposto pelo BACEN (2008).

A primeira questão investigou o período médio de antecedência para convocação das AGs realizadas entre 2011 e 2018. Para isto, quatro opções foram apresentadas, variando de 0 a mais de 30 dias. A AG é o órgão máximo da cooperativa, portanto a participação dos associados é fundamental. O BACEN (2008) esclarece que a participação dos associados deve ser compreendida nos aspectos quantitativo e qualitativo, isto é, em quantidade significativa de associados e em relação ao envolvimento nas discussões, deliberações e em tomadas de decisões. Nesta questão, todas as 75 cooperativas pesquisadas informaram que anunciam com antecedência superior a 30 dias a data das AGs.

O BACEN (2008) não considerou plausível firmar um prazo único para prenúncio das AGs, no entanto, considerando que existe a prática das cooperativas de anunciarem a data de realização com mais de 30 dias de antecedência, sugere-se que o BACEN incorpore nas suas diretrizes o prazo de 30 dias como padrão para esta atividade.

Este prazo é razoável para que os associados se programem e obtenham informações relevantes para incrementar as discussões nas AGs, qualificando o debate sobre questões estratégicas para a gestão da cooperativa.

A segunda pergunta questionou qual o percentual médio de participação nas Assembleias Gerais Ordinárias (AGOs) e nas Assembleias Gerais Extraordinárias (AGEs) ocorridas entre 2011 e 2018, em relação ao número total de associados ou de delegados.

Dentre as cooperativas pesquisadas, cinquenta e uma não aderiram ao regime de representação por delegados, deste total, verificou-se que apenas três cooperativas assinalaram participação superior a 30% dos associados nas AGOs e AGEs; sete cooperativas indicaram que a participação varia entre 21% a 30%, trinta e nove cooperativas informaram que a participação varia entre 11% e 20 % e nove cooperativas indicaram que a participação fica no intervalo entre 5% e 10% do número total de associados. Neste sentido, verifica-se baixa participação dos associados em cooperativas em que não há a prática de representação por delegados.

Em contraponto, nas vinte e quatro cooperativas que adotaram a representação por delegados, a participação é superior a 90%. Este resultado reforça a observação do BACEN (2008), que estimula a representação por meio de delegados, conforme disposto nos parágrafos 2º e 4º, do artigo 42, da Lei nº 5.764/1971, já citados neste trabalho. Ademais, há vantagens decorrentes desta prática, o BACEN (2008) registra redução de custos, facilidade na coordenação, relevante melhoria no diálogo entre os atores, além de inibir práticas de manipulação e baixa representatividade.

Na terceira questão, procurou-se verificar quais ações eram promovidas pelas cooperativas com o objetivo de aumentar a participação dos associados nas AGs. Neste sentido, diversas possibilidades foram elencadas no questionário. Apurou-se que a maioria das cooperativas, representada por 65%, realiza eventos sociais com o objetivo de atrair os associados para a participação nas AGs, como festas, sorteios, almoço e churrasco. O fornecimento de transporte aos associados que residem em locais distantes do lugar da realização da AG foi verificado em 15% das cooperativas.

Eventos como pré-assembleias ou reuniões prévias mostraram-se pouco efetivos, sendo assinalados por 36% das cooperativas respondentes. De acordo com o BACEN (2008), reuniões locais com os associados, antes da realização da AG, facilitam a participação dos associados, sobretudo daqueles que possuem dificuldade para comparecer às AGs, contribuindo, portanto, para maior participação e, conseqüente, governança da cooperativa.

Ações de caráter educativo, como palestras com temas relativos à gestão da cooperativa, também são pouco exploradas pelas cooperativas, uma vez que apenas 7% relataram adesão a esta prática. A disponibilização de canais para inclusão de assuntos nas pautas das AGs também é utilizada de forma tímida pelas cooperativas, sendo que 7% dispõem de caixa de sugestões, caixa eletrônica ou e-mail para contato.

Ainda em relação ao incentivo à participação, a ausência de documentos institucionais que abordem esta prática deve ser encarada como um desafio. Nenhuma cooperativa pesquisada relatou possuir manuais de práticas em AG vigentes, com informações detalhadas sobre matérias a serem discutidas nas reuniões. Diante deste contexto, sugere-se que o BACEN inclua nas suas diretrizes a recomendação de constar em estatuto ou em outro documento institucional um tópico direcionado à orientação de práticas, com o objetivo de promover ações para indução à participação dos associados em AGs.

A questão quatro indagou se existe previsão em normas internas, como em estatuto, regimento interno ou manual, assegurando o direito do associado de solicitar a postergação das AGs, quando julgar necessário. Foi possível verificar que todas as cooperativas afirmaram possuir esta prática documentada. De modo semelhante, a questão cinco investigou se existe previsão em normas internas, assegurando aos associados, antes da convocação da AG, a possibilidade de propor a inclusão de assuntos na pauta e todas as 75 cooperativas afirmaram estar alinhadas a esta prática.

Estas duas práticas estão de acordo com a orientação realizada pelo BACEN (2008), que recomenda que a cooperativa disponha de instrumentos que possibilitem aos associados receber conteúdos considerados relevantes, antes da publicação do edital de convocação da AG. Ademais, os regulamentos internos devem garantir que temas expressivos sejam incluídos na pauta.

A sexta questão verificou, no caso de haver algum procedimento, por qual método os associados são alertados do período para solicitação de inclusão de

assuntos na pauta. Diversas opções foram elencadas, conforme apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 - Métodos utilizados para inclusão de assuntos na pauta

MÉTODOS UTILIZADOS	PERCENTUAL
Não existe procedimento para inclusão de assuntos na pauta por associados	0%
Carta aos associados via correio ou e-mail	96%
Aviso no sítio da cooperativa	96%
Boletim informativo da cooperativa enviado pelo correio	14,7%
Telefonema aos associados	0%
Edital de convocação afixado na cooperativa	100%
Edital de convocação publicado no principal jornal da cidade	92%
Edital de convocação afixado em locais de menor frequência dos associados	76%
Outros meios	6,7%

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa.

O BACEN (2008) recomenda que sejam disponibilizados aos associados meios que possibilitem a inserção de temas para deliberação nas AGs. Assim, verificou-se que as cooperativas pesquisadas utilizam de variados meios para cumprirem essa recomendação. Destaca-se que todas as cooperativas afixam o edital de convocação em suas dependências. Além disso, mecanismos de divulgação pela internet, como e-mail e sítio eletrônico, são amplamente utilizados. O resultado era esperado, uma vez que os meios digitais facilitam demasiadamente a divulgação de informações aos associados, por possuírem baixo custo e grande alcance.

Tema das questões sete e oito, o processo eleitoral é considerado fundamental, pois retrata a vontade e a conexão dos associados com o espírito cooperativista. Assim sendo, o BACEN (2008) reforça a necessidade da regulamentação do processo eleitoral da cooperativa, por meio de normativos com regras claras e amplamente divulgadas.

A sétima questão, que inquiriu se existe regulamento eleitoral aprovado e vigente, apontou que 100% das cooperativas estão alinhadas com esta prática.

Adicionalmente, recomendou-se que o comitê eleitoral fosse formado com precedência, com a finalidade de satisfazer os prazos legais inerentes à organização do processo eleitoral. Diante disso, a pergunta de número oito verificou se a cooperativa possui previsão de comitê eleitoral em algum normativo interno. Foi

possível verificar que houve alinhamento de todas as setenta e cinco cooperativas pesquisadas no que diz respeito à observância desta orientação.

A questão nove interrogou se existe, em alguma regulamentação interna, dispositivo contendo a descrição dos requisitos necessários e do processo para candidatura ao CA, diretoria e CF. O BACEN (2008) explica que aspectos como capacitação técnica, conhecimento do mercado financeiro, do negócio da cooperativa e seus respectivos riscos, boa reputação no segmento cooperativista e na comunidade local devem ser parte de um arcabouço mínimo de condições para participação na gestão da cooperativa.

Neste sentido, 100% das cooperativas respondentes assinalaram que este aspecto é contemplado no manual de AG. Em contraste, nenhuma cooperativa faz a divulgação destes critérios aos associados antes das eleições, o que denota insuficiência das cooperativas em transmitir esta informação. Para mitigar esta deficiência, recomenda-se que o BACEN oriente as instituições a divulgarem os requisitos mínimos a serem observados para que um associado possa estar habilitado a submeter o seu nome à avaliação da AG para concorrer a um cargo de gestão.

A décima questão perguntou se houve inscrição de mais de uma chapa em eleição de CF, tendo em vista as últimas duas eleições realizadas. O Quadro 4 ilustra a distribuição das respostas.

Quadro 4 - Inscrição de chapas nas últimas eleições

INSCRIÇÃO DE MAIS DE UMA CHAPA	PERCENTUAL
Não	64%
Sim, em uma oportunidade	21,3%
Sim, em duas oportunidades	10,7%
A eleição para conselheiros fiscais é por candidato individual	4%

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Em relação a este quesito, apurou-se que apenas 4% das cooperativas, representadas por duas cooperativas no norte do Estado e por uma cooperativa no triângulo mineiro, estão alinhadas com a recomendação do BACEN (2008). A pergunta pretende verificar a existência de uma prática não recomendada pelo BACEN, uma vez que remete à chapa em seu texto e a orientação é que a eleição seja realizada de forma individual.

O BACEN (2008) destaca a obrigatoriedade do CF em cooperativas de crédito, em consonância com a Lei nº 5.764, em seu artigo 56:

Art. 56. A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembleia Geral, sendo permitida apenas a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes.

§ 1º Não podem fazer parte do Conselho Fiscal, além dos inelegíveis enumerados no artigo 51, os parentes dos diretores até o 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, bem como os parentes entre si até esse grau.

§ 2º O associado não pode exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e de fiscalização.

A organização, entretanto, recomenda que a eleição de CF não deva ser por chapa, mas por votação individual, sendo empossados os mais votados, com o objetivo de promover a autonomia do órgão. Sendo assim, foi possível detectar que 32% das cooperativas pesquisadas renovam o seu CF de forma inadequada e que a maioria, representada por 64% das cooperativas pesquisadas, não renovou o seu CF.

O resultado demonstra que a recomendação do BACEN é ineficaz, uma vez que apenas três cooperativas realizam as eleições para membros do CF de forma individual e não por chapa, como recomenda o órgão.

Foi investigado, na questão onze, se a cooperativa ou sistema a que pertence dispõe de programa institucional de formação e capacitação do quadro de associados não colaboradores ou não dirigentes. Diante desta indagação, as setenta e cinco cooperativas responderam que participam de programas institucionais, como consta no normativo interno da cooperativa central e na confederação de cooperativas a qual pertence. No entanto, apenas sete cooperativas singulares possuem um programa institucional de formação, sendo que cinco estão concentradas na região central do Estado, uma no centro-oeste e uma no vale do Rio Doce.

Diante dos resultados, verifica-se que existe a delegação de um princípio cooperativista, que é a educação cooperativista, a um ente que orbita em torno das cooperativas singulares e que, em tese, não tem proximidade com os associados e, portanto, não é o mais adequado para institucionalizar este tipo de demanda.

De fato, centrais cooperativas e confederações de cooperativas possuem arranjos organizacionais mais desenvolvidos e que amparam as cooperativas singulares em dimensões como treinamentos e capacitação, sobretudo para os dirigentes e empregados. Entretanto, a promoção de cursos voltados para associados

sem vínculos profissionais com as cooperativas singulares não deve ser objeto dessas instituições.

O BACEN (2008) trata temas como a formação cooperativista, o desenvolvimento de lideranças e a responsabilidade social como fundamentais para a sustentabilidade do sistema cooperativo. Diante disso, propõe como diretriz a promoção constante de educação cooperativista e financeira para os seus associados. Ademais, recomenda a adoção de instrumentos para consolidar o espírito cooperativista, promover o envolvimento da comunidade onde a cooperativa está inserida com os princípios cooperativistas e despertar novas lideranças para aperfeiçoar o modelo cooperativo.

Cabe registrar que, legalmente, as cooperativas destinam parte das suas sobras para um fundo específico de promoção da educação cooperativista, denominado Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES). Segundo a Lei nº 5.764, em seu artigo 28, capítulo II, o FATES é “destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituído de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício”.

Ainda no contexto de capacitação, a questão doze tratou de verificar se a cooperativa possui, institucionalmente, algum programa de formação de futuros dirigentes e lideranças. A pergunta era binária, de modo que só era possível responder sim ou não. Apurou-se que apenas 16% das cooperativas dispõem desta prática. Mais uma vez, houve concentração de respostas positivas na região central do Estado, que abriga sete das doze cooperativas que contemplam programas de formação de futuros líderes. O BACEN (2008) destaca que é imprescindível que os gestores, antes de assumirem seus postos, sejam desenvolvidos em aspectos técnicos.

A última pergunta sobre os aspectos relacionados à representatividade e participação indagou se, em um conceito amplo de sustentabilidade, a instituição realiza ações dirigidas ao benefício do ambiente econômico e social em que está inserida. O Quadro 5 ilustra a distribuição dos resultados.

Quadro 5 - Ações em benefício do ambiente econômico e social

AÇÕES	PERCENTUAL
Não há ação objetiva	0%
Educação cooperativa	98,7%
Educação financeira	97,3%
Uso consciente do crédito	100%
Consultoria à produção/ atividade local	94,7%
Parceria com entidades assistenciais	97,3%
Ações voltadas à preservação do Meio Ambiente	100%
Ações de fomento à cultura	60%
Ações de fomento ao esporte	41,3%
Outros	8,0%

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

O resultado encontrado evidencia que as cooperativas mineiras promovem ações visando ao desenvolvimento local, com destaque para o uso consciente do crédito, já que 100% das cooperativas pesquisadas responderam positivamente. O BACEN (2008) observa que promover o relacionamento da cooperativa com a comunidade em que ela está inserida é fundamental para sua sustentabilidade. Deste modo, ações que envolvam os não associados são auspiciosas e úteis para o progresso e o estímulo do espírito cooperativista.

4.1.2 Transparência

A dimensão transparência avaliou a disponibilidade de informações e a facilidade para encontrar dados relevantes sobre a gestão da cooperativa. Foi verificado se as cooperativas utilizam meios digitais para divulgar seus resultados e quais estratégias foram empregadas para promover o acesso às informações gerais da instituição.

Nesta dimensão, a primeira questão, a de número quatorze, indagou se existe manual de AG, formalizado pela cooperativa ou sistema cooperativo, disponível para todos os associados. Verificou-se que todas as setenta e cinco cooperativas responderam positivamente a esta questão. Apesar de não ser tratada de maneira explícita pelo BACEN (2008), que não cita a obrigatoriedade de um manual para as AGs, é importante documentar as pautas a serem abordadas.

O próprio BACEN (2008) reforça que dispor no edital de convocação todos os assuntos a serem abordados é uma boa prática de GC e sugere que a pauta seja objetiva e clara, a fim de proporcionar maior transparência à AG, evitando o uso de termos subjetivos, como: outros assuntos.

A questão quinze tratou de investigar as formas de divulgação do edital de convocação de AGs, praticadas entre 2011 e 2018. As respostas estão evidenciadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Formas de divulgação do edital de convocação das AGs

DIVULGAÇÃO DO EDITAL	PERCENTUAL
Publicação em jornal	100%
Edital afixado nas dependências da cooperativa e PA' s	100%
Publicação em sítio da cooperativa	100%
Envio de e-mail a associados	57,3%
Envio de carta ou convite pessoal aos associados	56%

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa

Verificou-se que há ações efetivas por parte das cooperativas pesquisadas, todas informaram que disponibilizam o edital de convocação da AG em, no mínimo, três formatos. Esta ação está alinhada com o orientado pelo BACEN (2008), que recomenda que as cooperativas criem canais de divulgação, informando sobre a realização das AGs. Neste aspecto, era esperado o alinhamento das cooperativas visto que, com o advento da internet e a expansão de plataformas de comunicação, o contato com o associado ficou demasiadamente facilitado.

Ainda nesta mesma direção, na décima sexta questão, foram listados documentos que as cooperativas poderiam disponibilizar aos associados em diversos canais, antes da realização das AGs. Os resultados das respostas podem ser observados no Quadro 7.

Quadro 7 - Tipos de documentos disponibilizados aos associados

OPÇÕES DE DOCUMENTOS	PERCENTUAL
Dados sobre Planejamento Estratégico: projetado x realizado	5,3%
Parecer do CF	6,7%
Demonstrativos financeiros auditados do exercício anual anterior	8%
Distribuição de sobras e destinação do Fates propostas pelo CA/ Diretoria	5,3%
Regulamento Eleitoral	6,7%
Currículos/ Informações sobre eventuais candidatos a eleição de membros estatutários	8%
Outros documentos	12%

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa.

O BACEN (2008) registra que, ao conhecer de forma prévia os assuntos a serem tratados nas AGs, a possibilidade de debates rasos é mitigada, ademais, o cuidado em disponibilizar os documentos relevantes demonstra transparência na gestão da cooperativa. Neste sentido, verifica-se que, apesar das diversas possibilidades apresentadas, os resultados são pouco expressivos. Nenhum dos itens, com exceção de outros documentos, foi apresentado por um número significativo de cooperativas. Os demonstrativos financeiros auditados do exercício anual anterior representam o documento que mais figura, visto que 8% das cooperativas pesquisadas relatam disponibilizar essas informações.

Este aspecto configura-se como uma lacuna para atuação mais efetiva do BACEN. Sugere-se, portanto, que se estabeleça um conjunto mínimo de informações que sejam previamente disponibilizadas aos associados antes da realização da AG.

Similarmente, a décima sétima questão listou possibilidades de documentos a serem disponibilizados, com informações relevantes, para prévio conhecimento do associado, antes da realização da AG. A questão diz respeito ao relatório de administração/gestão e às informações nele contidas. Os resultados estão dispostos no Quadro 8.

Quadro 8 - Informações disponibilizadas em relatório administrativo

INFORMAÇÕES DO RELATÓRIO	PERCENTUAL
Não existe ou não é disponibilizado relatório de administração/ gestão	4%
Dados sobre Planejamento Estratégico: projetado x realizado	0%
Desempenho em relação às políticas e metas	5,3%
Evolução dos ativos; depósitos à vista e a prazo; evolução da carteira de crédito	1,3%
Evolução de inadimplência na carteira de crédito	0%
Volume de crédito transferido para prejuízo no último exercício	0%
Representatividade do crédito dos 10 maiores devedores em relação ao total da carteira de crédito	10,7%
Representatividade do crédito do maior devedor em relação ao total da carteira de crédito e o risco de crédito desse tomador	0%
Evolução da distribuição de risco da carteira de crédito nos três últimos exercícios	1,3%
Concentração de captação: 10 maiores depositantes /total de depósitos	4%
Percentual da remuneração do CA e CF em relação ao total das despesas administrativas	5,3%
Percentual da remuneração da diretoria executiva em relação ao total das despesas administrativas	4%
Percentual de gastos com viagens em relação ao total das despesas administrativas	1,3%
Outras informações	2,7%

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

O BACEN (2008) sugere que, além do conhecimento prévio de informações a serem tratados nas AGs, assuntos inerentes ao negócio, sobretudo aqueles que envolvem risco, devem ser discutidos amplamente e os respectivos documentos disponibilizados aos associados. As respostas evidenciam que informações relevantes não são levadas ao conhecimento dos associados antes da realização das AGs.

A questão dezoito investigou com que antecedência em relação à realização das AGs os associados recebem relatórios de Administração / Gestão. As respostas foram unânimes em torno de uma única alternativa, o que revelou que as cooperativas não disponibilizam relatório de administração/ gestão.

Os resultados das questões quinze a dezoito convergem em um ponto, o fato de que não há ações efetivas das cooperativas mineiras no sentido de munir os associados de informações antes da realização das AGs.

Este fato reforça a necessidade de uma intervenção concreta do BACEN, para que as informações transitem de órgãos estratégicos das cooperativas e cheguem até

os associados. É importante que os dados sejam disponibilizados com antecedência e que a linguagem das informações esteja adequada aos leitores. Esta ação, certamente, daria transparência à gestão da cooperativa, qualificaria o debate em torno de questões inerentes ao negócio e reduziria a possibilidade de decisões equivocadas provocadas por assimetria na disponibilização das informações.

A questão dezenove averiguou se a cooperativa possui algum tipo de reunião prévia à AGs, que possibilite aos associados – não participantes da administração – um fórum de discussão dos temas a serem deliberados. Nesta perspectiva, quarenta e duas cooperativas, o que representa mais da metade das instituições pesquisadas (56%), responderam não existir outra reunião institucional além das AGs. Cinco cooperativas responderam que há reunião institucional, conforme determinação do estatuto ou regimento interno, para eleição dos delegados/representantes dos associados e discussão prévia dos assuntos a serem tratados nas AGs. Treze cooperativas informaram que há reunião institucional, conforme determinação do estatuto ou regimento interno, para discussão prévia dos assuntos a serem tratados na AGs. Quinze cooperativas assinalaram que há reunião institucional, conforme determinação do estatuto ou regimento interno, para eleição dos delegados/representantes dos associados nas AGs. Nenhuma cooperativa citou haver outro tipo de reunião não apresentada nas opções de respostas fornecidas.

Verificou-se que trinta e três cooperativas (44%) realizam algum tipo de atividade antes das assembleias. De acordo com o BACEN (2008), é desejável que haja encontros locais com os cooperados, denominados de pré-assembleias, estas reuniões devem ocorrer em data anterior às AGs e funcionam como instrumento para estimular a participação do associado nas AGs.

A vigésima pergunta inquiriu se a ata das AGs é divulgada aos associados e, em caso positivo, como são divulgadas. Constatou-se que sessenta e três cooperativas não divulgam o conteúdo das atas aos associados, número que representa 80% do total de cooperativas respondentes. Quatorze cooperativas informaram que as atas ficam à disposição do associado, na sede da cooperativa, e uma cooperativa informou que, quando solicitado, a ata é enviada aos associados pelo e-mail ou via postal.

Respostas que dependiam de iniciativa da cooperativa não tiveram adesão, como o envio por e-mail ao conjunto dos associados, sem necessidade de requisição

do associado, e a disponibilização no sítio da cooperativa, com acesso por meio de senha pessoal.

As respostas revelam que o processo é obscuro, sem transparência e, por vezes, burocrático, uma vez que, para acesso às atas, o associado deve fazer solicitação. Cabe aqui, uma sugestão de intervenção do BACEN, no sentido de orientar que os associados tenham acesso ao conteúdo das atas. Por envolver aspectos sigilosos, como dados bancários, é importante que o acesso seja controlado por meio de senha e que os associados tenham ciência de que os documentos não devem ser compartilhados com indivíduos sem vínculos com a cooperativa.

O BACEN (2008) trata a ata das AGs como um registro formal da soberania da assembleia, que permite recorrer a decisões passadas, além de facilitar análises para futura implementação das decisões. Portanto, levar ao conhecimento dos associados o conteúdo das atas é essencial para a transparência da governança da cooperativa. Ademais, o BACEN (2008) reforça que é necessário incentivar a participação dos associados na cooperativa e o acesso à informação é instrumento essencial nessa tarefa. Deste modo, deve-se criar mecanismos de divulgação das atas e de informações relevantes para o associado.

A questão vinte e um, por sua vez, indagou se a Diretoria Executiva (DIREX) elabora, de forma rotineira, algum tipo de relatório específico direcionado aos associados, o BACEN (2008) considera que os órgãos responsáveis pelas funções executivas devem elaborar relatórios confiáveis, que demonstrem de forma fidedigna os resultados da cooperativa. Este mecanismo pode ser utilizado de forma mais ampla nas cooperativas pesquisadas, uma vez que vinte e uma cooperativas afirmaram realizar esta atividade.

A questão vinte e dois alinha-se à pergunta anterior, sendo que, neste caso, indagou se a DIREX elabora, de forma rotineira, algum tipo de relatório específico, direcionado ao CF. Neste aspecto, o resultado foi inferior ao verificado nas respostas à questão anterior, evidenciando que apenas quinze cooperativas realizam essa prática. O resultado configura-se como um desafio à transparência da gestão nas cooperativas, por contrariar uma orientação do BACEN (2008), que confere aos administradores com atribuição executiva a tarefa de elaborar relatórios com diagnósticos precisos dirigidos ao CF.

A vigésima terceira questão perguntou se existe regulamentação interna à cooperativa singular, à central ou ao sistema cooperativo ao qual está vinculada, sobre

a "Divulgação de transações de partes relacionadas". Diante dessa pergunta, todas as cooperativas assinalaram que existe regulamentação da cooperativa singular.

As respostas das cooperativas mostram que elas estão de acordo com a Resolução CMN nº 3.750, de 30 de junho de 2009, que diligencia e recomenda a exposição de nota explicativa às demonstrações financeiras de publicação, referente ao assunto "Transações com Partes Relacionadas".

A questão vinte e quatro investigou se há regulamentação interna à singular, interna à cooperativa singular, à central ou ao sistema cooperativo ao qual está vinculada, sobre "resolução de conflitos de interesses em órgãos estatutários". Verificou-se que todas as cooperativas afirmaram que existe regulamentação da cooperativa singular.

Em suas diretrizes, o BACEN (2008) não propõe nenhuma ação neste sentido, no entanto, em pesquisa realizada em 2009, o órgão salienta que, considerando as peculiaridades do sistema cooperativo, é imprescindível que códigos e manuais de conduta incluam os princípios cooperativistas, para atenuar a possibilidade de conflitos dentro e fora do sistema (BACEN, 2009).

A vigésima quinta questão investigou se a cooperativa dispõe de site (sítio eletrônico), quais as informações disponíveis e se o cooperado consegue fazer transações financeiras a partir deles. Neste sentido, verificou-se que todas as cooperativas pesquisadas dispõem de site, apresenta informações gerais ao associado e permite que o associado execute transações. Este aspecto, além de demonstrar transparência da cooperativa, evidencia que as cooperativas estão conectadas às novas tecnologias da área bancária, por meio das quais é possível a realização de diversas transações financeiras, sem a necessidade de deslocamento até à agência.

Na última questão desta dimensão, a saber, a de número vinte e seis, foi inquirido se, no exercício de 2018, houve envio/disponibilização de relatórios ou informações em caráter periódico aos associados. Foi possível constatar a plena adesão das cooperativas a esta prática.

Identificou-se que todas as cooperativas pesquisadas enviam, de forma rotineira, remessa de relatórios/informes eletrônicos (e-mail cadastrado) e que atualizam periodicamente as informações no site da instituição. Adicionalmente, setenta e duas cooperativas (96%) informaram que existe rotina de remessa de informes por via postal e que as informações ao associado ficam disponíveis na sede

ou no ponto de atendimento da cooperativa (PAC). Os resultados demonstram que as cooperativas possuem rotinas proativas para disponibilizar informações aos seus associados, contribuindo para transparência da gestão.

4.1.3 Estrutura do Conselho de Administração e Gestão

A dimensão estrutura do conselho de administração e gestão verificou o comportamento das cooperativas em relação às práticas relacionadas à sua arquitetura organizacional. Apuraram-se os critérios de avaliação dos conselheiros e a intensidade da sua atuação. Além disso, foram objetos dessa dimensão a remuneração dos conselheiros e ações para qualificação do conselho.

A primeira questão levantada sobre essa dimensão, a saber, a de número vinte e sete, investigou como é composta a estrutura administrativa da cooperativa. A resolução 3.859/10, em seu artigo décimo oitavo, versa que:

Art. 18. As cooperativas singulares de livre admissão, de empresários, de pequenos empresários, microempresários e microempreendedores e as constituídas ao amparo do inciso I do § 3º do art. 12 devem adotar estrutura administrativa integrada por conselho de administração e por diretoria executiva a ele subordinada, cujos membros sejam eleitos pelo referido conselho entre pessoas físicas associadas ou não associadas, nos termos do art. 5º da Lei Complementar nº 130, de 2009, admitida a acumulação de cargos entre os dois órgãos para, no máximo, um dos membros do conselho, e vedada a acumulação das presidências.

Apesar da referida resolução admitir acumulação de cargos entre o CA e a Diretoria, o BACEN (2008) alerta que deve haver claramente a definição de papéis dos administradores da esfera estratégica (CA e Diretoria), respeitando uma das práticas da GC, que é a separação entre administradores com funções executivas e não executivas.

Neste sentido, todas as cooperativas assinalaram que a sua estrutura é composta de CA e DIREX, sem qualquer repetição de membros entre tais órgãos. Este formato é ao mais indicado, entretanto o BACEN (2008) reconhecia, na época, que era comum a sobreposição de membros do CA e de direção, mas fez ressalva de que esta prática pode resultar em assimetria, sobretudo de informação.

Foi objeto de exploração, na questão vinte e oito, o número total de pessoas, componentes titulares, no conselho de administração / diretoria e na diretoria executiva, seja em órgãos segregados ou não. Os resultados estão expostos na Tabela 1.

Tabela 1 - Número de componentes titulares do CA e da DIREX

Nº TOTAL DE COMPONENTES	PERCENTUAL
Até 4	0%
5	0%
6	0%
7	8%
8	14,7%
9	16%
10	22,7%
Mais de 10	38,7%

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Observa-se que a maioria das cooperativas pesquisadas, representadas por 61,4% do total, possui dez ou mais componentes em órgãos diretivos. O BACEN (2008) não estabelece um número para compor os órgãos de gestão da cooperativa, no entanto observa que é desejável que seja em número ímpar, isso facilita a decisão e a obtenção de maioria nas deliberações. De fato, estabelecer um número mínimo ou máximo requer conhecimento profundo das estruturas das cooperativas, assim BACEN age com prudência em delegar esta atribuição às cooperativas.

Em seguida, foi investigado, na questão vinte e nove, o prazo de mandato do CA. Todas as cooperativas responderam que os mandatos são de quatro anos, prazo máximo permitido pelo artigo 47 da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que estabelece o prazo máximo de quatro anos para o mandato e a obrigatoriedade de renovação de, no mínimo, um terço dos seus membros.

No entanto, os números da pesquisa evidenciam que a renovação dos componentes do CA é ínfima, este aspecto objeto de investigação da trigésima questão, que inquiriu de que mandato está participando a maioria dos componentes do CA, consecutivo ou não. Observou-se que apenas duas cooperativas informaram que a maioria dos membros do CA está no primeiro mandato, dezesseis cooperativas informaram que os membros estão no segundo mandato. Em trinta e sete cooperativas, foi verificado que a maioria dos membros do CA estão no terceiro mandato e em vinte cooperativas a maioria dos membros do CA possui mais de três mandatos.

Neste sentido, pode-se inferir que as cooperativas enfrentam dificuldades em renovar as suas lideranças. O BACEN (2008), em diversos momentos, trata da

renovação dos membros dos órgãos de administração e fiscalização e vincula a renovação da liderança a princípios cooperativistas como o interesse pela comunidade e a formação cooperativista, colocados em prática ao promover a inclusão de novos personagens e ao preparar futuros dirigentes para a sustentabilidade da cooperativa.

As questões trinta e um, trinta e dois e trinta e três trataram de uma prática que não é determinada pelo BACEN (2008), mas que é relevante para a GC. Foi investigado se existe avaliação periódica dos membros do CA e todas as cooperativas assinalaram que não existe avaliação periódica.

A questão de número trinta e dois, especificamente, elencou aspectos abordados na avaliação do CA e, na última questão desta série, foi averiguado se o processo e os resultados das avaliações individuais dos conselheiros são divulgados aos associados por meio de item específico no relatório de administração. Nestas duas questões não houve respostas, pois eram continuidade da primeira questão, em que todas as cooperativas relataram não existir avaliação periódica das ações do CA.

Conclui-se, portanto, que a avaliação dos membros do CA representa um desafio à GC em cooperativas, pois é necessário estabelecer critérios tanto para avaliação do desempenho dos membros do CA, quanto regras para a divulgação desta avaliação aos cooperados. Sugere-se, neste sentido, que o BACEN estabeleça critérios objetivos para a avaliação dos membros do CA e que este documento seja divulgado nas AGs.

Na pergunta de número trinta e quatro, foi questionado se existe planejamento estratégico homologado pelo CA, em vigência, e verificou-se que apenas quinze cooperativas afirmaram que existe planejamento estratégico vigente, as outras sessenta cooperativas, que representam 80% do total, não possuem. O BACEN (2008) observa que, dentre as atribuições e responsabilidades do órgão de administração, destaca-se certificar que a cooperativa está preparada para enfrentar situações de contingência e riscos. Neste sentido, o planejamento estratégico configura-se como uma ferramenta importante para direcionar as ações da cooperativa, além de atribuir uma conotação profissional à gestão.

Na questão de número trinta e cinco as cooperativas foram indagadas se, no final de 2018 / início de 2019, o CA deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho planejado para realizar-se no exercício anual, e, todas as cooperativas

assinaram que não estabeleceram agenda formal de atividades para 2018 / início de 2019.

Embora o BACEN (2008) não cite esta prática nas suas diretrizes, é fundamental estabelecer uma agenda mínima de trabalho para facilitar a gestão das cooperativas. Este ponto, em princípio, evidencia a necessidade de melhoria na gestão das cooperativas, diante disso, sugere-se que o BACEN disponha de recomendações para a adoção de ferramentas de gestão, dentre elas o planejamento estratégico.

A questão trinta e seis indagou se, caso existam, com que frequência os conselheiros suplentes participam das reuniões do CA. Todas as cooperativas assinaram que os suplentes participam somente em substituição. O BACEN (2008) recomenda que os suplentes dos órgãos de administração estratégica devem ser participativos, mesmo que em quantidade modesta. Além disso, precisam estar cientes dos desafios da cooperativa, por fim, é importante que os suplentes participem de reuniões do órgão colegiado, mesmo que não estejam substituindo os titulares, e manifestem as suas opiniões, apesar de não terem direito a voto.

Na questão de número trinta e sete, foi investigado se existe política de sucessão de dirigentes registrada em documento formalizado na cooperativa. A respeito disto, todas as cooperativas afirmaram que adotam uma política de sucessão de dirigentes, registrada em documento próprio e aprovada pela cooperativa singular. Esta prática não é especificada pelo BACEN (2008), no entanto a autarquia salienta que, em caso de substituição e sucessão, a cooperativa deve dispor de alguém que esteja alinhado e em conexão com a sua gestão. Diante da precaução das cooperativas pesquisadas, sugere-se que o BACEN formalize esta atividade como requisito compulsório para as todas as cooperativas.

A pergunta de número trinta e oito indagou se, em alguma regulamentação da cooperativa ou sistema cooperativo, está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros de administração/ diretores. O BACEN (2008) avalia que é desejável proporcionar aos possíveis futuros membros da gestão treinamentos que os tornem aptos a lidarem com questões complexas, inerentes ao negócio da cooperativa. Para isso, disponibilizar um programa estruturado de preparação de novos dirigentes é primordial e visa à perpetuação da cooperativa. O resultado mostra que todas as setenta e cinco cooperativas participam de programa gerido por cooperativa central ou confederação - voltado a não administradores.

Devido ao envolvimento da central cooperativa e do sistema cooperativo a qual pertencem, a adesão plena das cooperativas a esta prática era esperada, uma vez que a estrutura mais abrangente destas organizações permite às cooperativas singulares o acesso a diversos treinamentos. No entanto, evidencia-se a necessidade de que a cooperativa singular estabeleça este tipo de serviço, voltado para a inclusão e a condução de novas pessoas para assumir posições de gestão da cooperativa.

Na questão de número trinta e nove foi perguntado se existe algum critério formalizado para que os diferentes segmentos (regiões, categorias profissionais etc.) que compõem o quadro social tenham representatividade no CA. Todas as cooperativas responderam que não há critérios estabelecidos. O BACEN (2008), por sua vez, dispõe que a cooperativa deve viabilizar a participação, no órgão de administração estratégica, de grupos de interesses distintos, como aplicadores, tomadores, entre outras características, uma vez que este mecanismo amplia o debate e fortalece a democracia cooperativista. Visto que nenhuma cooperativa sinalizou com a formalização de critérios para promoção da diversidade entre os gestores, sugere-se que o BACEN crie instrumentos que encorajem os associados a se posicionarem, no sentido de demandar que grupos com diferentes perfis possam participar da gestão estratégica da cooperativa.

A quadragésima questão indagou se a cooperativa possui critérios formalizados para remuneração do CA. As respostas a essa questão estão sistematizadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Remuneração do CA

REMUNERAÇÃO DO CA	PERCENTUAL
O CA não é remunerado	13,33%
Sim, os critérios estão definidos em normativo interno da cooperativa	0%
Sim, os critérios são definidos na AGO	0%
Não há critérios estabelecidos em documentos internos, mas os CA são remunerados	86,67%

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa.

Como podemos observar, verificou-se que em dez cooperativas (13,33%) o CA não é remunerado, enquanto sessenta e cinco delas (86,67%) praticam a remuneração de forma obscura. Ou seja, sem critérios que direcionem ou limitem a remuneração dos membros. O BACEN (2008) reforça que é desejável que administradores com funções estratégicas possuam remuneração, essa diretriz busca

gratular os gestores administrativos sem funções executivas. O BACEN (2008) alerta que a remuneração variável é vedada aos administradores com funções estratégicas. Diante deste contexto, fica evidente o desconhecimento das cooperativas em relação aos aspectos que envolvem remuneração dos membros do CA. Assim, sugere-se que seja compulsório o registro em ata ou documento formal de critérios mínimos para proporcionar maior transparência à destinação de recursos com a finalidade de remunerar os gestores sem função executiva.

A questão quarenta e um indagou quais são as condições básicas, os requisitos, para o exercício do cargo no CA, além das já previstas na regulamentação, e elencou algumas características a serem consideradas.

Neste item, 20% das cooperativas responderam que capacitação técnica comprovada é um dos requisitos para ser membro do CA. Já a boa reputação na comunidade local é um item exigido por 61,33% das cooperativas pesquisadas e 4% delas declaram que exigem dos candidatos a membros do CA experiência comprovada no mercado financeiro. O Quadro 10 apresenta a sistematização das respostas.

Quadro 10 - Condições para o exercício de cargo no CA

CONDIÇÕES BÁSICAS	PERCENTUAL
Não há qualquer exigência, basta ser associado	0%
Capacitação técnica comprovada - curso superior em área financeira ou afim e/ou treinamento na área de direito, economia, administração, governança, finanças etc.	20%
Sem restrições cadastrais e/ou inadimplência no mercado financeiro e/ou na cooperativa	100%
Não ter negócios com a cooperativa, além do uso normal dos produtos financeiros oferecidos aos associados (caso a DIREX seja associada).	0%
Boa reputação na comunidade local	61,33%
Possuir experiência comprovada no mercado financeiro	4%
Outras exigências	0%

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados da pesquisa.

Vale observar que nenhuma das cooperativas restringe a participação de associados que possuem negócios com a cooperativa, em contrapartida, todas as

cooperativas assinalaram que, para ser membro do CA, o associado não pode ter restritivos cadastrais e/ou inadimplência no mercado financeiro.

O BACEN (2008) recomenda que, além de conhecimentos básicos, os membros do CA devem ter formação coerente com o negócio da cooperativa, conhecimento do SFN, além de boa reputação na comunidade local. Dos aspectos apresentados, chama a atenção que poucas cooperativas exigem capacitação técnica, sendo este um ponto importante de melhoria evidenciado na pesquisa.

Na pergunta de número quarenta e dois, foi questionado quais os principais treinamentos recebidos pelos membros do CA. A questão também elencou alguns temas inerentes ao cotidiano dos conselheiros, a saber, cooperativismo de crédito – geral; contabilidade geral e bancária; regulação básica do sistema financeiro nacional: limites operacionais, etc; análise de balanço; noções básicas de economia e administração; governança; planejamento estratégico; noções de gerenciamento de risco: crédito, mercado, liquidez, operacional etc; direito comercial e aspectos jurídicos sobre cooperativismo; matemática financeira / finanças em geral e outros treinamentos.

Apesar dos variados temas, sessenta e sete cooperativas assinalaram que os membros do CA não realizaram treinamentos no período de 2011 a 2018. Em contraste, o único tema sinalização foi a opção cooperativismo de crédito geral. Entretanto, apenas oito cooperativas assinalando esta opção.

Neste sentido, infere-se que os membros do CA não utilizam a estrutura de capacitação que as centrais de cooperativas ou confederações disponibilizam e, por consequência, podem ficar alheios às tendências e atualidades do mercado financeiro.

A questão de número quarenta e três investigou se existem Comitês de assessoramento ao CA. Neste sentido, verificou-se que todas as cooperativas pesquisadas responderam não possuir nenhum comitê. O BACEN (2008) recomenda que cooperativas que possuem condições financeiras, formem comitês para assessorar o CA em assuntos específicos, como políticas de crédito, reorganização societária etc.

A questão de número quarenta e quatro indagou se, no final de 2018 / início de 2019, a DIREX deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho, com o que planejou realizar no exercício anual, contendo, por exemplo, um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados. Mais uma vez, todas as cooperativas

pesquisadas informaram que não foi estabelecida agenda formal de atividades para 2018. Embora o BACEN (2008) não estabeleça em suas diretrizes a obrigatoriedade de apresentação de uma agenda ou cronograma de atividades voltadas para a DIREX, este planejamento é fundamental para o acompanhamento dos caminhos da cooperativa e para a avaliação do CA e CF, tendo em vista o desempenho dos ocupantes da DIREX.

A pergunta de número quarenta e cinco indagou quantas horas são dedicadas à cooperativa pelos membros da DIREX e, havendo distinção entre componentes da DIREX e do CA, solicitou que as cooperativas informassem a média de horas dedicadas pelos conselheiros de administração.

Quadro 11 - Tempo de dedicação da DIREX

TEMPO DE DEDICAÇÃO DA DIREX	PERCENTUAL
Turno integral (aprox.40 h semanais)	60%
Aprox.20 h semanais	33,33%
Entre 5 e 10 h semanais	6,77%
Menos de 5 h semanais	0%

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Neste aspecto, cinquenta e cinco cooperativas (60%) assinalaram que os membros da DIREX dedicam-se em tempo integral à cooperativa; vinte e cinco cooperativas (33,33) assinalaram que a dedicação de tempo dos membros da DIREX é de, aproximadamente, 20 horas semanais; enquanto cinco cooperativas responderam que os membros da DIREX dedicam entre 5 e 10 horas semanais.

O BACEN (2008) registra que os membros da gestão executiva devem dedicar seu tempo de forma integral e não podem atuar em outra organização. Assim, percebe-se que, das cooperativas pesquisadas, um número relevante, que corresponde a 40%, não está alinhado à recomendação do BACEN. O BACEN (2009) considera que a presença do membro da DIREX de forma constante mitiga a possibilidade de equívocos operacionais e concede maior dinamismo à gestão da cooperativa.

A questão de número quarenta e seis investigou quais são as condições básicas (requisitos) para o exercício do cargo na DIREX, além das já previstas na

regulamentação, e elencou as mesmas opções apontadas como critérios para membros do CA. Os resultados das respostas foram sistematizados no Quadro 12.

Quadro 12 - Condições para exercício de cargo na DIREX

CONDIÇÕES BÁSICAS	PERCENTUAL
Não há qualquer exigência, basta ser associado	0%
Capacitação técnica comprovada - curso superior em área financeira ou afim e/ou treinamento na área de direito, economia, administração, governança, finanças etc.	61,33%
Sem restrições cadastrais e/ou inadimplência no mercado financeiro e/ou na cooperativa	100%
Não ter negócios com a cooperativa, além do uso normal dos produtos financeiros oferecidos pela cooperativa a associados (caso a DIREX seja associada).	0%
Boa reputação na comunidade local	61,33%
Possuir experiência comprovada no mercado financeiro	61,33%
Outras exigências	0%

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

O BACEN (2008) ressalta que os requisitos técnicos devem estar informados no estatuto, somando-se a isto, aspectos como formação acadêmica e experiência são fundamentais para o bom exercício desta função. Neste sentido, foi possível perceber maior preocupação das cooperativas com os critérios mínimos, pois todas as cooperativas pesquisadas informaram que é necessário que o membro da DIREX não tenha nenhum tipo de restritivo cadastral e / ou inadimplência no mercado financeiro. Ademais, quarenta e seis cooperativas (61,33%) assinalaram que observam aspectos como capacitação técnica comprovada e boa reputação na comunidade local, além de exigirem experiência no mercado financeiro. A conjunção desses aspectos confere ao membro da DIREX um acervo confiável de habilidades e competências para gerir com responsabilidade uma cooperativa de crédito.

A última questão desta dimensão, a saber, a de número quarenta e sete, indagou quais os principais treinamentos recebidos pelos membros da DIREX. As opções oferecidas pelo questionário em relação à formação da DIREX foram as mesmas direcionadas à investigação deste aspecto quanto aos membros do CA. No entanto, os resultados foram diferentes, conforme mostra o Quadro 13.

Quadro 13 - Treinamentos recebidos pelos membros da DIREX

TREINAMENTOS RECEBIDOS	PERCENTUAL
Não realizaram treinamentos no período	0%
Contabilidade geral e bancária	4%
Regulação básica do sistema financeiro nacional: limites operacionais etc	94,67%
Análise de balanço	2,67%
Noções básicas de economia e administração	0%
Governança	48%
Planejamento Estratégico	74,67%
Noções básicas de avaliação de risco: crédito, mercado , liquidez , operacional	100%
Acordos de capitais da Basileia	100%
Direito comercial e aspectos jurídicos sobre cooperativismo	4%
Matemática financeira e Finanças em geral	4%
Outros treinamentos	0%

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

As respostas mostram que os membros da DIREX possuem participação mais efetiva em treinamentos inerentes aos negócios das cooperativas, se comparados aos membros do CA. Aspectos relevantes para a gestão da cooperativa, como a regulação básica do SFN, noções básicas de avaliação do risco e acordos de capitais da Basileia, figuraram com destaque entre as respostas, indicando a participação quase plena dos membros da DIREX nas formações voltadas para estas temáticas.

A DIREX, por estar lidando diariamente com as questões operacionais da cooperativa, tem necessidade de atualização constante dos seus conhecimentos, visto que, no âmbito do mercado financeiro, as novidades são frequentes. Constatou-se, assim, que a DIREX é efetiva ao utilizar a estrutura de capacitação disponibilizada pelas Centrais Cooperativas e Confederações.

4.1.4 Fiscalização

A dimensão fiscalização avaliou a atuação do CF, a renovação dos membros, os critérios para admissão e ações de qualificação para os conselheiros fiscais. Foi apurado, também, como as cooperativas lidam com as auditorias interna e externa.

A primeira questão desta dimensão, a saber, a de número quarenta e oito, indagou se, em 2018, de forma rotineira, foi observada antecedência em relação à reunião ordinária, tendo em vista a remessa de relatórios/documentos para análise dos membros do CF. Neste sentido, verificou-se que quarenta e uma cooperativas (54,67%) disponibilizaram os documentos em um período superior a um mês; vinte e duas cooperativas (29,33%) informaram que disponibilizaram os documentos num prazo que variou entre 16 e 30 dias; e doze cooperativas (16%) revelaram que disponibilizaram os documentos no prazo entre 6 e 15 dias.

O BACEN (2008) reforça que o CF é um órgão independente e observa que a sua atuação depende de recursos. Deste modo, a disponibilização de relatórios, documentos e outros recursos aos membros do CF deve ser providenciada com antecedência.

A questão subsequente, de número quarenta e nove, inquiriu de que mandato a maioria dos componentes titulares e suplentes do CF está participando (consecutivo ou não). E, caso houvesse empate, solicitou que as cooperativas registrassem mais de uma resposta. A análise das respostas permitiu verificar que, assim como ocorre no CA, há pouca renovação entre os membros do CF. Das cooperativas pesquisadas, quarenta e sete informaram que os membros do CF estão atuando há mais de 3 mandatos; quinze informaram que a maioria dos membros do CF está no terceiro mandato; oito cooperativas informaram que a maioria dos membros do CF estão cumprindo o seu segundo mandato e cinco cooperativas informaram que a maioria dos membros do CF está no primeiro mandato. Sob o ponto de vista de boas práticas, sugere-se que haja, nas recomendações do BACEN, uma limitação para a reeleição dos membros do CF.

Na quinquagésima questão, foi indagado se, no final de 2018 / início de 2019, o CF estabeleceu uma agenda mínima de trabalho, dando visibilidade ao que planejou realizar no exercício anual, contendo, por exemplo, um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados. Todas as cooperativas pesquisadas assinalaram não haver nenhuma agenda formal de atividades.

O BACEN (2008), porém, reforça que o CF deve estabelecer um plano anual de trabalho, alinhado sobretudo com as auditorias. Essa diretriz tem o objetivo de disciplinar e estabelecer um padrão mínimo para o desenvolvimento das atividades do CF. Nota-se que, em contraponto ao estabelecido para o CA e para a DIREX, para

os quais o BACEN não expõe a necessidade de uma agenda mínima, para o CF essa recomendação é explícita. Apesar disso, nenhuma cooperativa aderiu a essa prática.

Na questão de número cinquenta e um, foi indagado se a cooperativa possui critérios formalizados para remuneração do CF. Em resposta a esta questão, todas as cooperativas pesquisadas informaram que não há critérios estabelecidos em documentos internos, mas os CF são remunerados. O BACEN (2008), por sua vez, estabelece que a remuneração dos conselheiros fiscais deve ser equivalente à dos administradores com funções estratégicas.

A questão de número cinquenta e dois abordou as condições básicas (requisitos) para o exercício do cargo no CF, além das já previstas em regulamentação. Em caso afirmativo, ou seja, havendo outros requisitos, foi solicitado que a cooperativa marcasse “sim” nos tópicos previstos em normatização interna. Todas as cooperativas pesquisadas demonstraram possui critérios mínimos para admitir membros para o CF. Entretanto, todas afirmaram que o único critério observado é que o associado não tenha restrições cadastrais e/ou inadimplência no mercado financeiro e/ou na cooperativa.

Assim como na organização do CA e da DIREX, é fundamental que os membros do CF tenham conhecimento técnico e do negócio da cooperativa. Além disso, formação acadêmica e boa reputação na comunidade local são fatores que devem ser observados.

Como um princípio fundamental do cooperativismo, a educação foi abordada em diversos momentos e sob diferentes perspectivas. A questão cinquenta e três procurou identificar se, no período de 2011 a 2018, algum associado não participante da administração participou de programa de formação de potenciais conselheiros fiscais, independentemente de candidatura. Sobre este aspecto, verificou-se uma lacuna importante, uma vez que nenhuma cooperativa tem essa prática. O BACEN (2008) é categórico ao considerar a formação de futuros conselheiros ou administradores como um ponto fundamental, sobretudo para a renovação da gestão e a sustentabilidade da cooperativa.

Ainda sob a ótica da formação, foi indagado, na questão cinquenta e quatro, quais os principais treinamentos recebidos pelos membros do CF. Mais uma vez, nenhuma cooperativa assinalou positivamente as opções elencadas, reforçando que, apesar do sistema cooperativo dispor de treinamentos, não há efetiva participação dos membros do CF e do CA.

A questão de número cinquenta e cinco buscou verificar se o CF possui Regulamento / Regimento Interno. De forma positiva, todas as cooperativas pesquisadas declararam possuir regimento interno para o CF. O BACEN (2008) estabelece que as regras de funcionamento do CF devem ser oficializadas em documentos internos e abranger, no mínimo, aspectos como o estabelecimento de linhas institucionais para diálogo com os demais órgãos de administração e o formato das publicações consequentes da sua atuação, que poderão efetivar-se por meio de opiniões, pareceres, recomendações etc.

A questão de número cinquenta e seis investigou quem realizou, em 2018, o trabalho de auditoria de controles internos (auditoria interna) na cooperativa singular. Em resposta a este tópico, todas as cooperativas pesquisadas assinalaram que as auditorias foram realizadas por empresa contratada pela cooperativa singular. O BACEN (2008) observa que a contratação de auditorias interna e externa precisa ser autorizada pelo órgão de administração estratégica, sem a participação de membros com função executiva. As auditorias prestam contas ao CF que, por sua vez, prestam contas a AG. Assim, o papel das auditorias é sobretudo importante para a fiscalização da gestão nas cooperativas.

A questão de número cinquenta e sete investigou se o CF reúne-se regularmente com a auditoria interna e foi possível verificar que nenhuma cooperativa possui tal rotina. Apesar disso, o BACEN (2008) registra que, além de receber documentos de auditoria, o CF deve acompanhar o trabalho das auditorias de maneira sistemática e trata a atuação de ambos como complementares na efetiva fiscalização e controle da gestão da cooperativa.

De acordo com o BACEN (2008), a contratação de uma auditoria, conforme já foi dito, seja interna ou externa, deve ser aprovada pelo órgão de administração estratégica, preferencialmente sem a participação de membros da direção executiva. Para verificar como este processo se dá nas cooperativas pesquisadas, as instituições foram questionadas sobre quem aprova a contratação dos auditores internos. As respostas obtidas revelaram que todas as cooperativas submetem à avaliação do CA e do CF a decisão de contratação da auditoria, seguindo, portanto, a recomendação do BACEN.

No caso de a cooperativa singular possuir componente próprio de auditoria interna ou contrate esse serviço de forma autônoma, foi indagado, na questão cinquenta e nove, a quem se reporta o auditor interno. As instituições afirmaram que

possuem auditoria interna ou autônoma e que os auditores se reportam ao presidente do CA, conforme orientação do BACEN (2008).

Finalizando o questionário, a pergunta de número sessenta buscou informações sobre a entidade/ pessoa responsável pela auditoria externa e a forma de contratação deste serviço. O BACEN (2008) observa que a efetividade da auditoria está diretamente conectada à garantia da sua independência. Além disso, deve ser preservada a uniformidade dos processos e procedimentos técnicos para a realização do trabalho de auditoria.

Nesta última questão, verificou-se que todas as setenta e cinco cooperativas contam com empresa de auditoria independente, contratada por decisão da própria cooperativa singular, e entidade de Auditoria Cooperativa, contratada conforme diretriz da cooperativa central ou confederação / sistema cooperativo. Este aspecto demonstra ações eficazes das cooperativas em relação à auditoria, pois, ao contratarem empresas especialistas e não especialistas em cooperativas para emitirem opinião e pareceres sobre a gestão, conciliam olhares diferentes que trazem benefícios para o negócio como um todo.

4.2 Análise Geral dos resultados do questionário

A aplicação do questionário extraiu dados importantes sobre o modo como as cooperativas mineiras tratam aspectos da GC. Verificou-se que, na maior parte dos pontos abordados, há distanciamento entre as práticas recomendadas pelo BACEN (2008) e as vivenciadas no cotidiano das cooperativas. Diante deste cenário, algumas reflexões se fazem necessárias.

A disponibilização de informações relevantes sobre a gestão da cooperativa deve ser revista, a pesquisa revelou que as cooperativas mineiras não possuem ações concretas que disseminem informações relevantes para os associados antes da realização das AGs, o que enfraquece a qualidade dos debates nas AGs. Tendo em vista tal realidade, é importante que o BACEN estabeleça um número mínimo de dados a serem disponibilizados aos cooperados antes da realização da AG.

Nenhuma das cooperativas pesquisadas divulga os critérios necessários para que os associados possam submeter seus nomes à avaliação da AG para ocupar cargo na direção estratégica não executiva. Este aspecto é fundamental para atribuir transparência ao processo de eleição de novos membros para o CA e o CF, por isso

deve ser ponto de ação do BACEN, com o estabelecimento de parâmetros mínimos a serem observados pelas instituições.

As cooperativas que adotaram a representação por delegados mostraram-se mais efetivas em relação à participação e à representatividade, de modo que a adoção deste regime deve ser estimulada pelo BACEN.

Outro ponto em que se faz necessária a intervenção mais efetiva do BACEN é a renovação dos membros do CF e do CA. As cooperativas demonstraram que, além de realizarem o processo de eleição dos membros do CF de modo equivocado, ao aceitarem inscrição de chapa, quando deveria ser de forma individual, não renovam os membros do CA e do CF. Neste quesito, cabe ao BACEN estipular quantidade máxima de reeleição ou estabelecer prazo máximo para a ocupação do cargo. Como consequências possíveis, esta orientação, além de inibir a perpetuação de pessoas nos cargos estratégicos, estimularia a participação de novas lideranças.

As cooperativas mostraram-se ineficazes na avaliação da atuação dos membros do CA e do CF. Esta lacuna deve ser observada com atenção, visto que a direção estratégica é quem define os caminhos que as cooperativas percorrem, de modo que a falta de avaliação pode comprometer a transparência e velar incapacidades técnicas dos gestores. Neste sentido, sugere-se que as cooperativas estabeleçam métricas por meio das quais seja possível verificar a atuação dos conselheiros, abordando critérios como assiduidade nas reuniões, envolvimento nas discussões, participação em treinamentos, entre outros pontos.

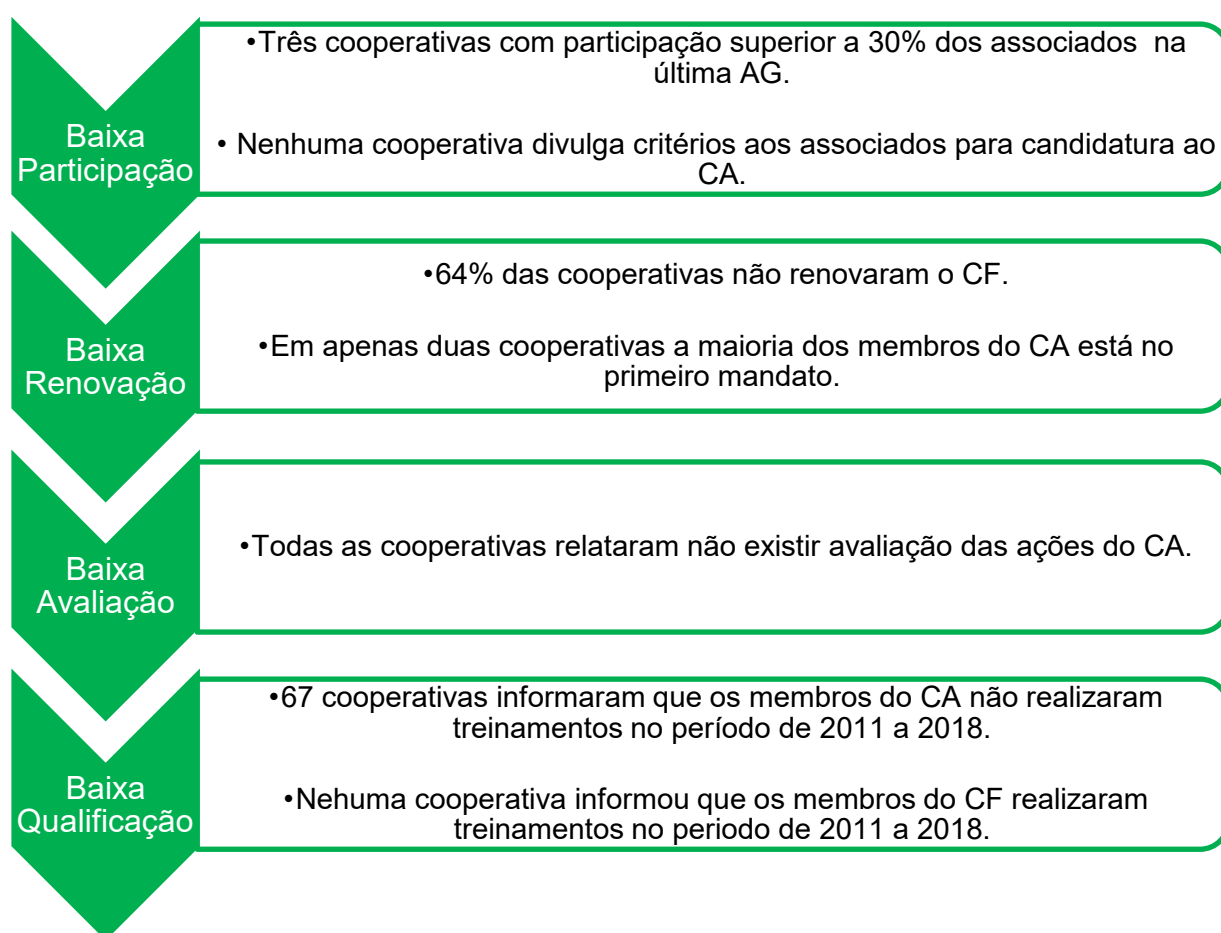
Somando-se a isto, a pesquisa demonstrou que existe baixa participação dos membros do CA e do CF em cursos e treinamentos. Este resultado diverge do princípio da educação cooperativista e contribui para um afastamento técnico dos gestores das cooperativas. Julga-se necessário, portanto, que haja fiscalização do BACEN e controle por parte das cooperativas singulares sobre a participação de membros do CA e do CF em eventos de capacitação.

Finalizando, foi possível constatar, através da análise dos dados, que poucas cooperativas realizam planejamento estratégico. Tendo em vista a importância de ações nesse sentido, sugere-se que o BACEN oriente e prepare informações relevantes, para que as cooperativas consigam realizar e documentar planejamento de acordo com suas características.

Em síntese, as cooperativas mineiras, em geral, carecem de ações que estimulem a participação dos associados, além de não divulgarem critérios mínimos

para admissão de novos gestores. Estes fatos podem refletir na baixíssima renovação dos membros do CA e do CF, como foi verificado na pesquisa. Além disso, não há ferramentas para avaliar os membros da direção estratégica em relação ao seu desempenho e a maioria sequer participa de treinamentos e cursos de capacitação. Este cenário pode explicar, por exemplo, a inexistência de ações básicas, como o planejamento estratégico nas cooperativas. A Figura 5 ilustra as principais questões que embasam as reflexões ora propostas.

Figura 5 - Situação geral das cooperativas



Fonte: Elaborada pelo autor, a partir de dados da pesquisa.

Finalmente, podemos considerar que o cenário desenhado pela pesquisa revela diversas oportunidades de melhoria das cooperativas em relação à GC. Neste sentido, ações voltadas para o desenvolvimento de mecanismos que estimulem as cooperativas a praticarem boas ações de GC devem ser reforçadas. O ponto de partida pode ser o investimento na capacitação do conselho. Meinen (2016) observa que um conselho sem qualificação, como foi evidenciado na pesquisa, torna-se servil

e pouco autônomo. Ademais, o que esperar dos empregados de níveis hierárquicos inferiores, se a alta administração das cooperativas não está alinhada com fundamentos básicos da GC? O próximo capítulo busca responder, em parte, a este questionamento.

4.2.1 O conhecimento dos gerentes sobre as práticas de Governança Corporativa e sua disseminação na cultura

Para verificar se as práticas de governança estão internalizadas e disseminadas no ambiente institucional das cooperativas, foram entrevistados treze gerentes que atuam na área comercial. As entrevistas foram estruturadas com o objetivo de verificar se os gerentes são conhecedores das práticas de GC; se as práticas estão disseminadas em sua cultura; além de analisar se a implantação das práticas de CG têm impactado as rotinas de trabalho nas cooperativas.

Com o objetivo de identificar se o corpo gerencial é conhecedor das práticas de GC determinadas pela cooperativa e de forma a atestar que sua cultura está disseminada, foram elaboradas 12 perguntas específicas, que compuseram o roteiro de entrevistas.

Com o objetivo de garantir o anonimato dos entrevistados, os participantes foram identificados pela letra **E**, de entrevistado; seguida de um número indicativo. Por exemplo: E1, para Entrevistado 1; E2, para entrevistado 2 e assim por diante.

Percebeu-se que a maioria dos entrevistados apresentou discursos homogêneos em relação à sua percepção sobre o conceito de governança, não demonstrando clareza sobre o conceito de GC.

A primeira pergunta indagou os entrevistados sobre o que eles entendem por Governança Corporativa. As respostas trouxeram elementos que fazem parte da governança, como a separação entre gestão e propriedade, a figura da DIREX, do CF e do CA, como demonstrado nos depoimentos abaixo:

Governança [...] É a gestão da cooperativa, é a **separação dos órgãos**, do **conselho, da diretoria, do conselho fiscal** e a **própria assembleia**. É o conjunto dos administradores da cooperativa (E 3).

Entendo que é a **gestão profissional de empresa** em geral, é uma gestão composta por profissionais especializados, vamos dizer assim (E 7).

No meu entendimento, baseia-se na **profissionalização** dos diretores das cooperativas [...] eu acredito que esteja mais ligado na **profissionalização** dessas pessoas, onde são pessoas que têm mais tato com o sistema

financeiro e assim tem uma tendência de **profissionalização** do negócio (E 13).

As falas dos entrevistados apresentam coerência e ligação com aspectos conceituais de GC, no entanto, apesar de todos os entrevistados trabalharem em cooperativas de crédito, nenhum deles evocou os princípios cooperativistas em seus discursos, princípios estes que estão presentes nas definições de governança cooperativa propostas pelo BACEN (2008) e pela OCB (2016).

Na segunda pergunta, foi questionado aos gerentes se, na opinião deles, a cooperativa adota boas práticas ou princípios de Governança Corporativa. A maioria dos entrevistados relatou saber da importância da GC e mencionou que tem percebido a implementação de práticas de GC ao longo do tempo. Além disso, reconheceram que, atualmente, os resultados dessas práticas estão mais evidentes, conforme as falas abaixo:

Atualmente sim, eu já **vi umas fases que isso não era feito de forma prudente**, digamos assim, mas **atualmente eu tenho percebido** sim sendo feito de forma bem correta (E 11).

Sim, tenho 4 anos de cooperativa, nesses 4 anos eu acompanho uma preocupação **gradativa**, uma preocupação **linear** de estar sempre **aprimorando essa parte de governança** (E 10).

Apenas um entrevistado relatou que, em sua cooperativa, não é possível identificar boas práticas de GC, conforme relato abaixo:

Se for a minha cooperativa não adota. A minha cooperativa não adota boas práticas, **está tudo misturado**, a gente tá no modelo antigo de governança, onde **a diretoria faz parte do conselho**. Então, se a diretora faz parte do conselho, praticamente a diretoria que manda na cooperativa, não tem a separação da diretoria do conselho, por enquanto. Então, ela não adota boas práticas (E 4).

A percepção deste entrevistado contrasta com o resultado obtido em relação as demais instituições, pois foi apontado que todas as cooperativas possuem separação do conselho com a diretoria. Além disso, é importante observar que o BACEN (2008) recomenda a separação total dos órgãos e a resolução 3.859/10, do CMN, admite que apenas um dos membros acumulem funções nos dois órgãos.

A terceira pergunta buscou verificar quais práticas de Governança Corporativa adotadas pela cooperativa eram consideradas mais importantes. Através da análise das respostas, percebeu-se que a figura de um diretor executivo, profissional e de

mercado, foi o aspecto mais comum levantado pelos participantes, conforme exposto abaixo:

Acredito eu que seria mais um *networking* empresarial, como se trata de diretores que já passaram por outras grandes instituições, às vezes determinado tipo de negócio, em uma análise de crédito que pode ser maquiada com bons números, às vezes não passa pelo comitê de crédito porque o diretor conhece alguém que já trabalhou (...) que consegue buscar uma informação que não está. E a outra é a questão do diretor *fulltime* na cooperativa, **a gente antes tinha diretores que, por ter outros afazeres, eles não tinham como se dedicar 100% ao negócio e com essa prática de ter um diretor 100%**, acredito que até os negócios, a quantidade de negócios, a qualidade dos negócios, ela é influenciada por esse profissional que fica na agência (E 1).

Nós temos profissionais com um grau de conhecimento e capacitação a altura do cargo exigido, **são três diretores com certificações e devidamente qualificados pelo Banco Central**, haja visto o nosso segmento que exige, com total autonomia e independência para tomada de decisão dentro da sua alçada (E 8).

Em seguida, a quarta pergunta questionou quais práticas de Governança Corporativa eram consideradas menos importantes e porque. Nenhum entrevistado respondeu a esta pergunta. Assim, inferiu-se que o silêncio mostra que há desconhecimento parcial dos entrevistados sobre as boas práticas de GC, uma vez que, na primeira etapa da pesquisa, com a aplicação do questionário, verificou-se que a maioria das recomendações de boas práticas de GC não é executada por boa parte das cooperativas.

A quinta questão indagou que prática de Governança Corporativa era considerada importante, mas ainda não havia sido adotada pela cooperativa e por que essa adoção ainda não era uma realidade. Nesta questão, também houve silêncio de todos os entrevistados. Este fato reforça o pensamento de que os entrevistados conhecem de forma rasa as práticas de GC.

A pergunta de número seis questionou quais as principais dificuldades para a cooperativa estabelecer e implementar novas práticas de Governança Corporativa. A análise das respostas dadas a esta questão apontou que os depoimentos foram heterogêneos, percebeu-se, porém, que fatores como o status e vaidade dos gestores são elementos que prejudicam a instituição, dificultando o estabelecimento de novas práticas. Conforme observado por Silva *et al.* (2015), as cooperativas podem ficar sujeitas a interesses de pequenos grupos. Outro aspecto em destaque e que pode se relacionar com essa questão foi a resistência para mudança de cultura, que fica evidente nos depoimentos abaixo:

A dificuldade de implantar práticas de governança tá muito ligado à vaidade de quem tá na frente, porque ninguém quer perder o poder, ninguém quer largar o poder, todo mundo quer manter. Tem diretor que quer se manter diretor, não quer perder o cargo porque tem o salário, **mesmo a pessoa não tendo qualificação e competência, ela quer manter**, essa é uma grande dificuldade (E 5).

Eu acho que a maioria dos funcionários hoje tem muito tempo de casa e que uma **cultura foi criada anteriormente** e que isso já vem se arrastando por muito tempo [...] e não só a nova diretoria, mas o mercado em si, necessita [...] de todos se adaptarem, ai eu acho que fica um pouco difícil (E 9).

Outro obstáculo para estabelecer novas práticas de GC é a resistência dos gerentes em adequar processos em andamento. Apesar de reconhecerem que pode haver melhorias, a mudança em suas atividades, oriunda da adoção de uma nova prática de GC, os incomoda, como pode ser percebido no depoimento abaixo:

Acredito que a questão de se implementar uma prática de governança dentro de um ano corrente, onde já tem metas e outros aspectos já definidos, você chegar e implantar e mudar alguma coisa no meio do jogo, né!? Eu acho que é um pouco complicado... Então, pra mim, é especificamente isso, **mexer numa determinada rotina que já está funcionando, mas que pode melhorar sem afetar o andamento do processo** (E 11).

Foi questionado também como a cooperativa divulga e dissemina as práticas de Governança Corporativa. Em resposta a essa questão, todos os participantes disseram que são utilizados canais de comunicação como site, redes sociais, publicação em jornais locais e mesmo em ambientes frequentados pelos associados, como suas agências. Esta percepção corrobora o resultado do questionário na dimensão transparência, uma vez que todas as cooperativas afirmaram disponibilizar informações em diversos canais para seus associados.

Os depoimentos a seguir reforçam essa questão:

Reuniões periódicas, **comunicados internos**, isso é questão de comunicação, de informações de governança, acho que é passado constantemente (E 4).

É, eu acho **muito transparente** a forma que fica disponível as práticas comuns no que se refere à governança, através da internet, através do site, para que **todos os associados e não associados** podem ter acesso (E 6).

Nós temos o **site** [...] e acredito que seja através do site e das reuniões do CA, onde são informados aos delegados, aos membros do conselho e demais diretores sobre as ações que foram tomadas (E 11).

Nós temos lá o nosso **Facebook**, esta certo!? Através do face, através dos canais de comunicação, mais através disso (E 12).

Na sétima pergunta, questionados se, para o mercado, é feito algum tipo de divulgação das práticas adotadas e qual o meio mais utilizado, os entrevistados repetiram a resposta dada na questão anterior, reforçando que há divulgação em canais digitais e através de documentos disponibilizados em suas dependências.

Na oitava pergunta, foi questionado se os empregados são treinados sobre as práticas de Governança Corporativa adotadas e de que forma esse treinamento se efetiva. A maioria respondeu que não há nenhum treinamento e que, quando há, apenas poucos empregados são escolhidos para participar, conforme depoimento abaixo:

E 1 O que eu posso falar nesse quesito aí... **Eu posso dizer que não são treinados, mas ele têm conhecimento**, tá certo? (E 1).

E 3 Alguns cargos sim. **Alguns cargos têm mais acessos à informação, faz curso, mas assim, a maioria não, a minoria** (E 3).

E 12 Não, a gente é ciente das práticas de governança, **mas treinamentos específicos no período que estou na cooperativa não** (E 12).

O resultado dos depoimentos corrobora o resultado obtido através da aplicação do questionário, evidenciando que a educação cooperativa não é item de interesse das cooperativas pesquisadas. Este fato mostra que há desconexão nos níveis estratégico e gerencial em relação à formação, sobretudo no que tange à assuntos relacionados à GC.

Foi motivo de investigação, na décima questão, onde os empregados podem conseguir informações sobre a Governança Corporativa. Observaram-se, neste aspecto, discursos opostos; para alguns entrevistados, há dificuldade no acesso a essas informações, para outros, o acesso é facilitado. Os depoimentos abaixo evidenciam este paradoxo:

[...] **não é muito fácil o acesso pra todo mundo**, não tá na mão de todo mundo não. É uma falha da cooperativa isso não estar disponível (E 3).

É, eu volto a falar, é através das **circulares** que normalmente o controle interno divulga, e **fica disponível** também nos acessos dos meios de comunicação via internet (E 5).

A gente tem **memorandos**, tem **atas** que está **disponível**. Também, temos **contato muito próximo com todos os diretores**, então, assim, acho que falta de comunicação e de acesso aos diretores é uma coisa que não pode ser reclamada, porque eu acho isso aqui é muito próximo, até muito mais do que outras instituições que eu já trabalhei (E 7).

Embora as entrevistas tenham evidenciado essa divergência, de fato, os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário evidenciaram que as cooperativas investem na disponibilização de informações e documentos, tanto aos associados quanto aos empregados.

A pergunta de número onze questionou quais dos elementos que participam da Governança Corporativa: Associados, Diretor executivo, Conselhos, Auditoria, Empregados, Sindicatos, entre outros, contribuía mais e menos para a implementação de boas práticas de Governança Corporativa. As respostas a essa questão mostraram divergência na percepção dos entrevistados. Um ponto de antagonismo foi a diretoria, enquanto para alguns entrevistados ela era a que mais contribuía, para outros, a diretoria era quem mais atrapalhava. Seguem dois discursos que evidenciam esse antagonismo:

Quem tá contribuindo menos é a própria diretoria, porque **como o conselho é misturado hoje, então ela prejudica o processo**. Ela devia facilitar o processo, divulgar, levar para a assembleia, discutir no conselho, mas ela não discute; então ela acaba prejudicando mais, porque ela centraliza a decisão na mão dela (E 4).

Eu acredito que a **diretoria executiva** tem um papel fundamental nessa contribuição sabe, somado com o **conselho de administração**. Então, eu acredito que esses dois patamares ali de gestão, eles contribuem bastante e são bem acessíveis pra todos os funcionários e também para todos associados cada um no seu papel, é claro (E 7).

Mas o de **maior importância** eu acho que é a **diretoria executiva**, que são eles que estão ligados, estão mais próximos do nosso conselho, e são eles que se reportam mais diretamente com a gente. Creio que eles que dão um norte do que a gente deve fazer e os caminhos que devem ser seguidos (E 11).

As respostas acima podem ser explicadas pela questão posterior, a de número doze, que inquiriu se eles consideram que o papel de cada um desses elementos foi bem definido e está claro para toda a cooperativa. Neste sentido, os discursos foram contraditórios, mas com a maioria dos respondentes concordando que estavam claros os papéis de cada um dentro da organização. Abaixo seguem trechos dos referidos discursos:

No papel sim, no estatuto, no regulamento tem. Existe os papéis e todo mundo registrado. **Na prática ainda não**, na prática ainda não teve a mudança de passagem de bastão não (E 4) .

O papel **definido eu não sei**, mas eu acredito que independente disso, todos contribuem bastante (E 7).

Sim, **essas definições são bem feitas** [...] eu acho que muita coisa foi descentralizada, nos ajudando a ter mais alçada e mais autonomia no trabalho, até para que eles (Diretores) consigam ficarem ausentes, ou coisa do tipo, **eu acho que isso está muito claro** (E 11).

A resposta do entrevistado 4 reforça que as cooperativas dispõem de instrumentos formais e documentais em que as práticas de GC são registradas, no entanto não existe desdobramento prático.

O entrevistado 7 mostra que ainda há desconhecimento em relação à atuação dos atores da GC; enquanto a resposta do entrevistado 11 evidencia que o processo está em construção e que há definição clara do papel que cada um deve desempenhar.

4.2.2 A percepção dos gerentes sobre suas rotinas e as práticas de GC

A segunda parte da entrevista teve o objetivo de avaliar a percepção do corpo gerencial de que determinadas rotinas operacionais estão associadas às práticas de GC. Para investigar este aspecto, três questões cumpriram o papel de trazer à tona a temática, foram elas as questões treze, quatorze e quinze.

A questão de número treze perguntou quais áreas da cooperativa eram mais afetadas pelas práticas de Governança Corporativa. A partir das respostas dadas, percebeu-se que a maioria dos entrevistados julgou que todas as áreas da cooperativa tiveram sensível melhora. Apesar de todos os entrevistados atuarem na área comercial, há o reconhecimento de que as práticas de GC têm reflexos positivos em todas as áreas, conforme depoimentos abaixo:

Eu acredito que a cooperativa como um todo sabe, mas assim, a **qualidade da gestão da cooperativa** hoje ela é bem visível que ela teve uma melhora em função da **segregação de funções**, então a cooperativa como um todo (E 1).

Back Office, também o setor de **negócios**, uma vez que determinadas ações podem ou não inviabilizar uma operação de crédito (E 10).

Foi questionado, na décima quarta pergunta, se havia alguma rotina, executada pelo entrevistado ou por sua equipe na cooperativa, que estivesse relacionada às práticas de governança. Em caso de afirmativo, o entrevistado foi solicitado a citar as rotinas e estabelecer sua ligação com as práticas de Governança Corporativa.

As respostas evidenciaram que a figura da DIREX é um dos principais aspectos de GC que tem contato com a rotina dos entrevistados, conforme pode ser percebido nos depoimentos abaixo:

Olha, a gente tem como hábito em operações de valor mais elevado, **envolver um membro da diretoria**, seja no momento de uma visita técnica ao associado a fim de que o mesmo consiga enxergar uma possibilidade de negócio junto a essa empresa ou não, uma vez que ele é uma das pessoas que irá votar pela aprovação ou não desse pleito. Então, **envolver um dos membros da diretoria** creio que seja uma prática que contribui de forma bastante positiva (E 2).

Com certeza, pelo fato de eu estar na área de gestão, então eu sou subordinado a uma **diretoria executiva** e também ao conselho de administração, mas também tenho subordinados. Então, assim, diariamente, no cotidiano nosso, tem várias atribuições onde a governança é praticada, com certeza. O controle, a gestão dos negócios, dos indicadores, a mensuração, sabe, eu acredito que fica mais evidente para eu conseguir mostrar isso pra você (E 5).

Na pergunta de número quinze, foi questionado se há alguma prática de Governança Corporativa estabelecida pela cooperativa que não seja possível cumprir no dia a dia do trabalho do entrevistado ou de alguma área. Em caso afirmativo, o entrevistado foi convidado a dizer por que e a identificar onde estariam os gargalos. Nenhum entrevistado respondeu a essa questão. Por este motivo, pode-se concluir que os entrevistados não têm conhecimento das práticas de GC, uma vez que, na aplicação do questionário, todas as cooperativas mostraram que diversas boas práticas não são adotadas.

4.2.3 As práticas de GC e seu impacto na rotina de trabalho

A terceira etapa da entrevista teve o objetivo de avaliar se a implementação das práticas de GC tem impactado a rotina de trabalho nas cooperativas. As últimas perguntas do roteiro de entrevistas (perguntas dezesseis, dezessete, dezoito e dezenove) apoiaram o diálogo com os entrevistados neste quesito.

Na pergunta de número dezesseis, questionou-se se as práticas de Governança Corporativa implementadas pela cooperativa ajudaram ou dificultaram as rotinas do trabalho dos entrevistados. Os entrevistados foram orientados, ainda, a citar exemplos, de acordo com sua posição a respeito do tema e com a vivência na cooperativa. Todos os entrevistados avaliaram que a implementação de práticas de

GC apresenta benefícios para a rotina de trabalho. Abaixo, seguem recortes de discursos que evidenciam este aspecto:

As práticas que foram implantadas **ajudam**. Ela ajuda, ela **define papéis**, ela **direciona**, ela define quem planeja, quem executa, assim, todas as práticas de governança ajudam (E 4).

Acredito que **ajuda**, para a qualificação da gestão há a necessidade de se cumprir algumas normas, então a questão burocrática se faz necessária, então eu acredito **que ela contribui com certeza** (E 7).

Elas **ajudam**, porque eu acredito que a governança como um todo é uma forma de regulamentar, eu acredito que são práticas que devem ser implementadas, aprimoradas, e é um estudo diário que deve ser feito visando o todo (E 11).

Quando questionados, na pergunta dezessete, sobre o que mudou na área ou no trabalho do entrevistado, a partir da adoção de práticas de Governança Corporativa, nenhum entrevistado relatou algum fato concreto, mas sugeriram hipóteses que, na ótica deles, poderiam interferir em sua rotina de trabalho, conforme depoimento abaixo:

Na minha área de trabalho, o que pode alterar é o foco, o nicho de mercado onde eu vou ter o maior foco, hoje, por exemplo, foco em indústrias e empresas. Se for definido pela governança: “hoje nós vamos querer trabalhar com pessoa física”, que não é o nosso foco atual, **vai mudar toda a minha estratégia de abordagem, até com relação a minhas metas, nas vendas de produtos**. Então, eu acho que essa é uma questão que devia contribuir pra essa mudança na minha área de trabalho e minhas rotinas (E 3).

Muito melhor, eu acho que a gente, como eu acabei de falar, a gente **tem mais autonomia**, mais alçada, para resolver muita coisa, mesmo que a gente não tenha a presença da diretoria executiva a gente consegue resolver algum problema (E 11).

Na pergunta de número dezoito, os gerentes foram questionados se as mudanças provocadas pelas práticas de GC foram para melhor ou pior, tendo em vista o dia a dia do trabalho e da cooperativa. Diante desta questão, alguns entrevistados verificaram que as mudanças provocaram atritos entre as funções. Teixeira *et al.* (2018) observaram que atritos são comuns em cooperativas, o que torna o desafio da gestão mais intrincado. Sendo assim, respostas nesse sentido eram esperadas. No entanto, a maioria dos entrevistados considera positivos os reflexos da GC, tanto no seu trabalho como na própria cooperativa, conforme registrado no exemplo abaixo:

Eu vejo que a **gestão ficou muito mais profissional**, anteriormente havia uma **confusão entre o conselho de administração**, que também exercia o **papel de diretoria**. Hoje, com essa segregação de atribuições, ficou mais evidente qual é o papel de cada um (E 2).

Igual eu informei, **muitas vezes dificultava**. Eu creio que essa descentralização **tem ajudado muito e creio que ela tem que ser aumentada** [...] acho que quando a gente trabalha com maior autonomia, a gente consegue dar mais vazão aos trabalhos, que antigamente, desde quando eu entrei aqui, era muito engessado, muito centralizado as coisas, principalmente na diretoria (E 6).

A última questão, a saber, a de número dezenove, indagou qual a percepção sobre o papel dos funcionários no efetivo desenvolvimento de boas práticas de Governança Corporativa na cooperativa. A análise das respostas permitiu verificar que o rendimento da equipe melhora com a adoção de boas práticas. Conforme demonstrado nos depoimentos abaixo:

Os empregados através de adoção de boas práticas de governança, eles tendem a ter um rendimento melhor, eles tendem a produzir mais, e eles tendem a tronar o ambiente de trabalho menos hostil, uma vez que como nós trabalhamos com metas, às vezes a gente toma algum tipo de decisão que acabam por desagradar outros setores, **e a gente trabalhando dentro do que foi preestabelecido, a gente acaba não tendo esse tipo de desgaste** (E 1).

Os empregados que tem função gerencial [...] **ajudar mesmo é participando do processo**, é gestão de mudança né, é difícil a gente puxar a frente da mudança, mas a gente tem que ser o gestor da mudança, a gente tem que puxar pra coisa acontecer, senão não acontece não (E 10).

Eu acredito que os colaboradores e os empregados podem **ter uma voz mais ativa e ser mais participante**, ser mais **protagonista**, acho que tem falta...tem bons caminhos, tem boas práticas, portanto, é preciosa de uma maior colaboração de todos os empregados e de todos os envolvidos (E 13).

Além disso, os depoimentos revelam que os entrevistados sentem-se responsáveis, junto com os demais empregados, em protagonizar o processo de mudança e de adoção de novas práticas nas cooperativas em que trabalham.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve o objetivo principal de analisar o nível de adesão às práticas de governança e sua assimilação na cultura, nos processos e nos sistemas internos da gerência em cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais. Para isto, aplicou-se um questionário a setenta e cinco cooperativas que atuam em todas as regiões do Estado mineiro e, em seguida, foram entrevistados 13 gerentes de cooperativas singulares distintas.

As cooperativas de crédito têm pulverizado sua atuação, especialmente no Estado de Minas Gerais, onde é a instituição financeira com maior abrangência geográfica. Dada a relevância dessas instituições como propulsoras de desenvolvimento econômico e de inclusão social, por meio da disponibilização de crédito e produtos financeiros a custos inferiores aos praticados no mercado em que atuam, as cooperativas têm sido objeto de estudos em diversas áreas do conhecimento.

A Governança Corporativa tem sido introduzida nos últimos anos nas cooperativas de crédito. O marco inicial foi a construção de um documento pelo BACEN, em 2008, em que foram elencadas variadas diretrizes para orientar as cooperativas de crédito sobre práticas de governança. Este documento serviu de subsídio para a construção de um questionário, que discorreu, ao longo das suas sessenta questões, sobre aspectos considerados de boa governança pelo BACEN. O questionário foi aplicado e validado por Santos (2016) e replicado no presente estudo.

Com o objetivo de analisar como estão sendo implementadas as práticas de GC nas cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais, de acordo com a proposta do BACEN (2008), foi aplicado um questionário que permitiu identificar que grande parte das recomendações, propostas pelo BACEN há mais de uma década, ainda estão distantes das práticas cotidianas das cooperativas. Em relação à representatividade e participação, verificou-se baixa participação dos associados em cooperativas que não adotaram o regime de representação por delegados. Ademais, não há um processo constituído em que os associados tenham acesso a informações relevantes antes da realização das AG.

A pesquisa demonstrou que o princípio da educação cooperativista tem sido desprezado pelas cooperativas mineiras, pois não há ações voltadas para formação de novos líderes e os gestores não executivos (CA e CF) não investem em suas

formações. Ficou evidente, também, uma lacuna em relação à avaliação da ação dos gestores e à baixa renovação nas esferas de gestão estratégica das cooperativas de crédito.

Para identificar se o corpo gerencial das cooperativas é conhecedor das práticas de GC, de forma a possibilitar sua disseminação na cultura das instituições, avaliar se a implantação da GC impacta a rotina de trabalho da gerência e analisar como as práticas de GC são assimiladas nos processos e rotinas da gerência nas cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais, foram realizadas 13 entrevistas com gerentes que trabalham na área comercial das cooperativas de crédito.

As entrevistas demonstraram que os gerentes conhecem poucos aspectos de governança. Esta percepção reforça os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário e análise das respostas dadas, em que ficaram evidenciadas diversas incongruências entre o praticado nas cooperativas e recomendado pelo BACEN (2008).

. Os gerentes entrevistados visualizaram melhorias em decorrência da adoção de práticas de GC nas cooperativas em que trabalham. Além disso, apontaram que ter um diretor em tempo integral na cooperativa tem sido um aspecto facilitador no dia a dia. Ademais, foi possível detectar que, na percepção dos entrevistados, as suas atividades têm relação com as práticas de GC e que, quando implantadas, tais práticas se traduzem em resultados positivos para as suas rotinas.

Os entrevistados entendem que há esforço das cooperativas em disseminar as práticas de GC, no entanto, como grande parte das recomendações do BACEN (2008) não é praticada, poucas ações são internalizadas pelos gerentes das cooperativas.

Do ponto de vista teórico, este trabalho contribui para o debate sobre a importância da GC, sobretudo em organizações peculiares como as cooperativas de crédito. Além disso, indica que existe um longo caminho a ser seguido para que as cooperativas tenham um nível satisfatório de governança.

Do ponto de vista prático, a pesquisa forneceu dados sobre a GC nas cooperativas de créditos pesquisadas e indicou diversos pontos que precisam de melhoria. O resultado sugere que ações voltadas ao aumento da participação e representatividade do associado, à qualificação e ao monitoramento das ações dos membros de CA e do CF são urgentes e necessárias.

O trabalho teve como limitações a dificuldade em aplicar o questionário diretamente às cooperativas singulares, uma vez que as mesmas foram representadas, nesta pesquisa, pela cooperativa central as quais são vinculadas.

Por se tratar de uma pesquisa realizada apenas com cooperativas do Estado de Minas Gerais, todas estão vinculadas a mesma central cooperativa, o que significa que os resultados apresentados não podem ser generalizados. Assim, sugere-se a realização de estudos incrementais, que busquem compreender como as práticas de GC estão internalizadas em cooperativas situadas em outras regiões.

REFERÊNCIAS

AIC. **Cooperative identity, values and principles**. 2019a Disponível em: https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperativeidentity?_ga=2.185676073.1253314415.1584402723-1449141414.1584402723. Acesso em 19 jan. 2019.

AIC. **What is a cooperative? 2019b**. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>. Acesso em 19 jan. 2019.

AKAMINE, C. T., YAMAMOTO, R. K. **Estudo Dirigido de Estatística Descritiva**. São Paulo: Érica, 2013.

ALMEIDA, A. A.; SANTOS, F. S.; FERREIRA, L. F. V. M.; TORRES, F. J. V. Evolução da Qualidade das Práticas de Governança Corporativa: um Estudo das Empresas Brasileiras de Capital Aberto Não Listadas em Bolsa. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 907-924, set./out., 2010.

BABIC, V. **Corporate governance problems in transition economies**. Winston-Salem: Wake Forest University, 2003. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.612.271&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em 20 mai. 2019.

BACEN. **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo**. 2018. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9_panorama_sncc_2018.pdf. Acesso em 20 mai. 2019.

BACEN. **Governança Cooperativa: Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito**. DF: Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/Documents/gov_coop/DiretrizesVersaoCompleta.pdf. Acesso em 10 jan. 2019.

BACEN. **Resolução 3.750**, de 30 de junho de 2009. Estabelece critérios e condições para a divulgação, em notas explicativas, de informações sobre partes relacionadas por instituições financeiras. DF: Banco Central do Brasil, 2009. Disponível em: http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucaobacen3750_2009.htm. Acesso em 10 jan. 2019.

BACEN. **Resolução nº 3.859**, de 27 de maio de 2010. Altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2010. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3859_v3_P.pdf. Acesso em 10 jan. 2019.

BACEN. **Resolução nº 4.434**, de 5 de agosto de 2015. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2015. Disponível em:

https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf. Acesso em 10 jan. 2019.

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

BARROS, F. E. E.; MARCON, R.; SANTOS, R. C.; A Evolução da Governança Corporativa: 2008 a 2018 estudo sobre as empresas da Bolsa de Valores Brasileiras e o IPO. *In: X ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD - EnEO*, 2019, Fortaleza. **Anais...** CE, Brasil: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019.

BENETTI, T.; KELM, M. L.; SEIBERT, R. M.; BAGGIO, D. K.; Governança Corporativa: Planejamento estratégico e os conflitos de agência na empresa familiar. **Desafio Online**, Campo Grande - MS, v. 7, n. 2, mai./ago. 2019.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A. J. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **Brazilian Business Review**, Vitória - ES, v. 9, n. 2, p. 72-92, 2012.

BITTENCOURT, W. R.; BRESSAN, V. G. F.; GOULART, C.P.; BRESSAN, A. A.; COSTA, D. R. M; LAMOUNIER, W. M. Rentabilidade em Bancos Múltiplos e Cooperativas de Crédito Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 22-40, 2016.

BLAIR, M. M. For whom should corporate be run? An economic rationale for stakeholder management. **Long Range Planning**, v. 31, 1999.

BRASIL. **Lei 4.595**, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias. 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm. Acesso em 20 mai. 2019.

BRASIL. **Lei 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo. 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm. Acesso em 20 mai. 2019.

CADBURY, A. The future of governance: the rules of the game. **Journal of General Management**, v. 24, n. 1, p. 1-14, 1999.

CARPES, A. M. S.; CUNHA, P. R. Mecanismos de Governança Corporativa nos Diferentes Ciclos de Vida de Cooperativas Agropecuárias do Sul do Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 80-99, 2018.

CLAENSSENS, S., FAN, P. J. **Corporate Governance and investment policy**. [Working Paper]. Pittsburgh: Center for Research on Contracts and the Structure of Enterprise, 1996.

COLETTA, C.; LIMA, R. A. S., Governança Corporativa Em Sociedades De Economia Mista: Mais De Uma Década De Evolução. *In: XLIII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2019*, São Paulo. **Anais...** SP, Brasil: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019.

COSTA, E. G.; MELO, A. A. O. Governança Corporativa: Conflitos de Agência em Cooperativas de Crédito Mineiras . **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 18, n. 1, p. 386-409, 2017.

CVM. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em 09 jan. 2019.

ERFURTH, A. E.; BEZERRA, F. A. Gerenciamento de resultados nos diferentes níveis de governança corporativa. **BASE. Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 10, n. 1, p. 32-42, 2013.

FAVORETO, R. L.; JUNIOR, C. J. B.; NOGUEIRA, A. J. F. M. Governança Corporativa e Compliance: Reflexões Propedêuticas sobre uma Relação Conceitualmente Requerida. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 2018, Curitiba. **Anais...** PR, Brasil: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2018.

FERREIRA, D.; BAIDYA, T. K.; DALBEM, M. C. Governança Corporativa (GC) Nas Instituições de Ensino Superior: Um Mapeamento Sistemático da Produção Científica Nacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 4, p. 772-792, 2018.

FERREIRA, R. M.; LIMA, S. L. L.; GOMES, A. R. V.; MELLO, G. R. Governança Corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica entre 2010 a 2016. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 29, p. 323-342, 2019.

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**, v. 2, n.4, p.107-125, 2008.

FREEMAN, R. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston, Harper Collins, 1984.

FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F. O cooperativismo de crédito no Brasil e a emergência de uma vertente solidária. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional** , v. 10, n. 2, p. 46-74, 2014.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

HITT, M. A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: Competitiveness and globalization**. Cincinnati, Ohio: South-Western CollegePublishing, 2001.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 2018. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em 3 mar. 2019.

JANSEN, A. C.; MAEHLER, A. E.; WEGNER, D. Governança Cooperativa e o Dilema de Legitimidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 3, p. 61-80, 2018.

KLEINERT, V. C.; LANA, J.; FLORIANI, D. Governança Corporativa Ilimitada para Empresas Limitadas. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, PR, Brasil, v. 23, n. 6, p. 807-811, nov./dez., 2019.

KREUZBERG, F.; VICENTE, E. F. R. Para onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 43-66, 2019.

LEAL, R. P. C.; CARVALHAL, A.; IERVOLINO, A. P. One Decade of Evolution of Corporate Governance Practices in Brazil. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 13, n. 1, p. 134-161, 2015.

LEAL, R. P. C.; SAITO, R. Finanças Corporativas no Brasil. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 2, jul-dez/2003.

LIMA, V. M. R.; RAMOS, M. G.; PAULA, M. C. **Métodos de análise em pesquisa qualitativa**: releituras atuais. Porto Alegre: Editora Universitária da PUCRS, 2019.

MACEDO, M. A. S.; CORRAR, L. J. Análise Comparativa do Desempenho Contábil Financeiro de Empresas com Boas Práticas de Governança Corporativa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 4, n.1, p. 42-61, 2012.

MACIEL, A. P. B.; SEIBERT, R. M.; SILVA, R. C. F.; WBATUBA, B. B. R.; SALLA, N. M. C. Governança em Cooperativas: Aplicação em uma Cooperativa Agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p 600-619, 2018.

MARINHO, A. R. M.; MARINHO, D. A. Governança corporativa em empresas do varejo de moda. **Revista ConTexto**, Porto Alegre, v. 19, n. 43, p. 74-84, set./dez. 2019

MATHIESEN. **Management owership and financial performance**. Phddissertation. Copenhagen Business School, 2002.

MATIAS, A. B.; QUAGLIO, G. M.; LIMA, J. P. R. Bancos versus cooperativas de crédito: um estudo dos índices de eficiência e receita da prestação de serviços entre 2002 e 2012. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 5, 195-223, 2014.

MEINEN. E. **Cooperativismo Financeiro**: Virtudes e Oportunidades. São Paulo: Editora Confedrás, 2016.

MONKS, R. A. G.; MINOW. N. **Corporate Governance**. Oxford: Blackwell, 2004.
MOTTA, F. M. **Análise da contribuição do sistema de crédito cooperativo no aumento da eficiência econômica do sistema financeiro brasileiro**. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2014.

OCB. **Ramos do cooperativismo**: conheça nossa nova organização. 2019. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/57/ramos-do-cooperativismo>. Acesso em 15 jun. 2019.

OCDE. **Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE**. Paris: Éditions OCDE, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259195-pt>. Acesso em 15 jun. 2019.

OCEMG. **Anuário Informações Econômicas e Sociais do Cooperativismo Mineiro**. 2019. Acesso em 17 fev. 2019. Disponível em: http://minasgerais.coop.br/Repositorio/Publicacoes/anuario_2018/index.html#1. Acesso em 15 jun. 2019.

PAIVA, B. G. M.; SANTOS, N. M. B. F. Um estudo do cooperativismo de crédito no Brasil. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, Minas Gerais, v. 15, n. 2, p. 596-619, 2017.

PARANHOS, R.; FILHO, D. B. F.; ROCHA, E. C.; JUNIOR, J. A. S.; FREITAS, D. Uma introdução aos métodos mistos. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, ano 18, n. 42, mai/ago, p. 384-411, 2016.

PELEIAS, I. R.; SEGRETI, J. B.; COSTA, C. A. Comitê de auditoria ou órgãos equivalentes no contexto da Lei Sarbanes-Oxley: estudo da percepção dos gestores de empresas brasileiras emitentes de American Depositary Receipts – ADRs. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 41-65, jan./mar. 2009.

ROSA, M. V. F. P.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista de pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.

ROSA, P. S.; GARTNER, I. R. Governança Corporativa e Sistemas de Alerta Antecipado para Supervisão Bancária: Explorando a Metáfora do Organismo. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2018. **Anais...** Curitiba, PR, Brasil: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2018.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, M. J. A., PINHEIRO, L. B., CARVALHO, F. A. A. Adesão de Empresas de Capital Aberto aos Comitês de Auditoria: um Estudo Empírico sobre Boas Práticas de Governança Corporativa. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2013, Rio Grande do Sul. **Anais...** Bento Gonçalves, RS, Brasil: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2013.

SANTOS, S. D. **Práticas de Governança e Desempenho Financeiro em Cooperativas de Crédito**. Dissertação. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2016.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **Journal of The American Finance Association**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, L. B.; GUERRA JUNIOR, A. As cooperativas de crédito mútuo no Brasil. **Revista FACEF Pesquisa**, Franca, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 37-51, 2013.

SILVA, L. X.; RATZMANN, V. Descrição e interpretações das transformações e do desempenho das cooperativas de crédito no Brasil. **Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n. 37, p.148-171, ago./dez., 2013.

SILVA, R. F.; SOUZA, A.; SILVA, W. Governança corporativa em cooperativas agropecuárias: um modelo de classificação com aplicação da ferramenta WALK. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p. 313-322, 2015.

SILVEIRA, A. D. M.; PEROBELLI, F. F. C.; BARROS, L. A. B. C. Governança Corporativa e os Determinantes da Estrutura de Capital: Evidências Empíricas no Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 763-788, jul./set. 2008.

SILVEIRA, A. D. M.; BARROS, L. A. B. C. Determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. **REAd**, v. 14, n. 3, set./dez., 2008.

SÍLVIA, S. N. A.; IQUIAPAZA, R. A. Governança Corporativa: Um Estudo Bibliométrico sobre a Utilização de Técnicas Multivariadas de Análise em Pesquisas Internacionais. *In: XLIII ENCONTRO DA ANPAD*, 2019, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2019.

SIQUEIRA, L. C.; BIALOSKORSKI NETO, S. Práticas de governança corporativa indicadas para monitoramento: uma análise do nível de adoção em cooperativas agropecuárias. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 21, n.1, p. 43-63, 2014.

SOUSA NETO, J. A.; REIS, D. A. D. Os Impactos da Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 2, p. 211-234, 2015.

TEIXEIRA. M. G.; AMÉRICO, J. S.; CALEMAN, S. M. Q. Gestão Multirracional e Governança Corporativa de Cooperativas Agropecuárias. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 2018, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2018.

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**, v. 2, n. 4, p. 75-89, 2008.

TREVIA, C. F.; JARDIM, L. S. Governança Corporativa e Fenomenografia: Meta-Análise e Proposição de Abordagem Teórico-metodológica. *In: X ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD - EnEO*, 2019, Fortaleza. **Anais...** CE, Brasil: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2019.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2015

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016.

VILELA, J. R. P. X.; CARVALHO NETO, A.; BERNARDES, P.; CARDOSO, M. B. R. Governança e Relações de Poder: Orientando as Boas Práticas em Cooperativas e outras Sociedades de Pessoas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 2, p. 69-84.

WILLIAMSON, O. E. **The machanisms of governance**. Oxford: Oxford University Prees, 1996.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

ANEXO A

Questionário de Governança Cooperativa Ajustado

Parte 1 - Aspectos relacionados à Representatividade e Participação

01. Qual o período médio de antecedência para convocação das AG realizadas entre 2011 e 2018?

- Mais de 30 dias
- 30 dias
- De 11 a 29 dias
- 0 dias

02. Qual o percentual médio de participação nas AGO/AGE's ocorridas entre 2011 e 2018, em relação ao número total de associados ou de delegados (caso exista a delegação)?

- Cooperativas sem delegados (participação em relação ao total de associados)
- Acima de 30%
- Entre 21% a 30%
- 11% e 20%
- 5 e 10%
- Abaixo de 5%

Cooperativas com delegados (participação em relação ao total de delegados):

- Acima de 90%
- De 71% a 90%
- De 41% a 70%
- De 20% a 40%
- Abaixo de 20%

03. Caso existam, quais são as ações adotadas pela cooperativa para aumentar a participação dos associados nas AG?

- Não existe qualquer ação
- Eventos relacionados à AG: Festas, sorteios, almoço, churrasco, coquetel

- Discussão prévia em pré-assembleias ou reuniões prévias
- Canais institucionais para inclusão de assuntos na pauta. P. ex.: caixa de sugestões, caixa eletrônica, e-mail para contato
- Fornecimento de transporte
- Palestras prévias aos associados: cooperativismo, finanças, responsabilidades e direitos dos associados etc.
- Relatório com linguagem acessível é enviado com antecedência aos associados e apresentado por membro da administração durante a AG
- Há manuais de práticas em AG vigentes com informações detalhadas sobre matérias a ser discutida nas reuniões
- Outros incentivos

04. Existe previsão em normas internas, p. ex. em estatuto/ regimento interno/ manual, assegurando o direito do associado de solicitar a postergação das AGs, quando julgar necessário?

- Sim/ Não

05. Existe previsão em normas internas, assegurando aos associados, antes da convocação da AG, a possibilidade de propor a inclusão de assuntos na pauta?

- Sim/ Não

06. Caso exista algum procedimento, por qual método os associados são alertados do período para solicitação de inclusão de assuntos na pauta?

- Não existe procedimento para inclusão de assuntos na pauta , por associados
- Carta aos associados via correio ou e-mail
- Aviso no sítio da cooperativa
- Boletim informativo da cooperativa enviado pelo correio
- Telefonema aos associados
- Edital de convocação afixado na cooperativa
- Edital de convocação publicado no principal jornal da cidade
- Edital de convocação afixado em locais de menor frequência dos associados
- Outros meios

07.A cooperativa possui regulamento eleitoral aprovado e vigente?

- Sim/ Não

08.A cooperativa possui previsão de comitê eleitoral em algum normativo interno?

- Sim/ Não

09.Existe, em alguma regulamentação interna, dispositivo contendo a descrição dos requisitos necessários e do processo para candidatura ao CAI Diretoria/ CF?

- Não
- Sim, em Manual de AG
- Sim, em outro normativo
- Sim, e é divulgada ao associado antes de eleições - de forma rotineira

10.Houve inscrição de mais uma chapa em eleição de CF nas últimas duas eleições?

- Não
- Sim, em uma oportunidade
- Sim, em duas oportunidades
- A eleição para conselheiros fiscais é por candidato individual

11.A cooperativa ou sistema a que pertence dispõe de programa institucional de formação e capacitação do quadro de associados não-colaboradores ou não-dirigentes?

- Não há programa de capacitação de associados
- Sim, é institucional, consta de normativo interno da cooperativa singular
- Sim, é institucional, consta de normativo interno da cooperativa central
- Sim, é institucional, consta de normativo interno da confederação de cooperativas
- Sim, mas não é institucional, oferecido por meio de ações do SESCOOP
- Sim, mas não é institucional, oferecido quando a administração da singular julgar conveniente

12.A cooperativa possui institucionalmente algum programa de formação de futuros dirigentes e lideranças?

Sim/ Não

13. Em um conceito amplo de sustentabilidade, a instituição realiza ações dirigidas ao benefício do ambiente econômico e social em que está inserida, voltadas ou não ao seu quadro associativo?

- Não há ação objetiva
- Educação cooperativa
- Educação financeira
- Uso consciente do crédito
- Consultoria à produção/ atividade local
- Parceria com entidades assistenciais
- Ações voltadas à preservação do Meio Ambiente
- Ações de fomento à cultura
- Ações de fomento ao esporte
- Outros

Parte 2 - Aspectos relacionados à Transparência

14. Existe Manual de Assembleia Geral (AG) formalizado pela cooperativa ou sistema cooperativo e disponível a todos os associados?

Sim/ Não

15. Quais as formas de divulgação do edital de convocação de AG' s, praticadas entre 2011 e 2018?

- Publicação em jornal
- Edital afixado nas dependências da cooperativa e PA' s
- Publicação em sítio da cooperativa
- Envio de e-mail a associados
- Envio de carta ou convite pessoal aos associados

16. Marque SIM, em documentos que são disponibilizados aos associados, antes da realização de AG' s, na sede da cooperativa ou no sítio da instituição.

- Dados sobre Planejamento Estratégico : projetado x realizado
- Parecer do CF
- Demonstrativos financeiros auditados do exercício anual anterior
- Distribuição de sobras e destinação do Fates propostas pelo CA/ Diretoria
- Regulamento Eleitoral
- Currículos/ Informações sobre eventuais candidatos a eleição de membros estatutários
- Outros documentos
- Não são disponibilizados documentos antes da realização de AG' s

17. É disponibilizado ao associado Relatório de Administração /Gestão previamente às AGs? Se SIM, marque quais as informações disponíveis aos associados nesse relatório.

- Não existe ou não é disponibilizado relatório de administração/ gestão
- Dados sobre Planejamento Estratégico: projetado x realizado
- Desempenho em relação às políticas e metas
- Evolução dos ativos; depósitos à vista e a prazo; evolução da carteira de crédito
- Evolução de inadimplência na carteira de crédito
- Volume de crédito transferido para prejuízo no último exercício
- Representatividade do crédito dos 10 maiores devedores em relação ao total da carteira de crédito
- Representatividade do crédito do maior devedor em relação ao total da carteira de crédito e o risco de crédito desse tomador
- Evolução da distribuição de risco da carteira de crédito nos três últimos exercícios
- Concentração de captação: 10 maiores depositantes /total de depósitos
- Percentual da remuneração do CA e CF em relação ao total das despesas administrativas
- Percentual da remuneração da diretoria executiva em relação ao total das despesas administrativas
- Percentual de gastos com viagens em relação ao total das despesas administrativas
- Outras informações

18. Com que antecedência de AG os associados recebem os relatórios de Administração / Gestão ?

- Não é disponibilizado relatório de administração/ gestão
- Mais de 30 dias antes da AG
- 30 dias antes da AG
- De 11 a 29 dias antes da AG
- 10 dias antes da AG
- São disponibilizados apenas na AG e/ ou ficam disponíveis na sede da cooperativa

19. A cooperativa possui algum tipo de reunião prévia à AG , em que se possibilite aos associados - não participantes da administração - um fórum de discussão dos temas a serem deliberados?

- Não existe outra reunião institucional além das AG' s
- Sim, reunião institucional , conforme determinação do estatuto ou regimento interno, para eleição dos delegados/representantes dos associados e discussão prévia dos assuntos a serem tratados nas A,G s
- Sim, reunião institucional , conforme determinação do estatuto ou regimento interno, para discussão prévia dos assuntos a serem tratados na AG,s
- Sim, reunião institucional , conforme determinação do estatuto ou regimento interno, para eleição dos delegados/representantes dos associados nas AG, s
- Sim. Outras formas de reunião

20. A ata das AG' s é divulgada aos associados? Se SIM, como a ata das AG' s é divulgada aos associados?

- Não há divulgação
- Enviada por e-mail ao conjunto dos associados, sem necessidade de requisição do associado
- Disponibilizada no sítio da cooperativa com acesso por meio de senha pessoal
- Fica à disposição na sede da cooperativa
- Quando solicitado, é enviado aos associados pelo e-mail ou via postal
- Outra forma de divulgação

21.A DIREX elabora de forma rotineira algum tipo de relatório específico direcionado aos associados?

Sim/ Não

22.A DIREX elabora, de forma rotineira, algum tipo de relatório específico direcionado ao Conselho Fiscal?

Sim/ Não

23.Existe regulamentação interna à singular, central ou sistema cooperativo a que pertence sobre "Divulgação de transações com partes relacionadas"?

Não

Sim, regulamentação da cooperativa singular

Sim, regulamentação da cooperativa central ou da confederação/ sistema cooperativo

24.Existe regulamentação interna à singular, central ou sistema cooperativo a que pertence, sobre "resolução de conflitos de interesse em órgãos estatutários"?

Não

Sim, regulamentação da cooperativa singular

Sim, regulamentação da cooperativa central ou da confederação/ sistema cooperativo

25.A cooperativa dispõe de site (sítio eletrônico)? Quais as informações e, eventualmente, transações disponíveis aos associados?

A cooperativa ainda não dispõe de sítio eletrônico

A cooperativa dispõe de site e apresenta informações gerais ao associado, mas o associado não executa transações financeiras

A cooperativa dispõe de site, apresenta informações gerais ao associado, e o associado pode executar transações financeiras

26.Observado o exercício de 2018: houve envio/ disponibilização de relatórios ou informações, em caráter periódico , aos associados?

Existe rotina de remessa de relatórios/informes eletrônicos (e-mail cadastrado)

Existe processo de atualização periódica de informações no site da instituição

- Existe rotina de remessa de informes por via postal
- As informações ao associado ficam disponíveis na sede da cooperativa ou PAC
- Há outro procedimento (especificar de forma objetiva , no campo comentários)
- Não há procedimento/ rotina de disponibilização de informação ao associado

Parte 3 - Aspectos relacionados à Estrutura, Conselho de Administração e Gestão

27. A estrutura administrativa da cooperativa é composta por:

- CA e Diretoria Executiva (DIREX), sem qualquer repetição de membros entre tais órgãos
- CA e DIREX segregados parcialmente, conforme art. 18 da Res.3.859 /10
- CA e DIREX (Direx composta por membros participantes do CA)
- Apenas CA ou Diretoria
- Apenas DIREX

28. Qual o número total de pessoas, componentes titulares , de conselho de administração/ diretoria e diretoria executiva, seja em órgãos segregados ou não?

- Até Quatro
- Cinco
- Seis
- Sete
- Oito
- Nove
- Dez
- Mais de dez

29. Qual o prazo do mandato do CA?

- 1 ano
- 2 anos

- 3 anos
- 4 anos

30.A maioria dos componentes do CA está participando de que mandato? (consecutivo ou não). Caso exista empate, registrar mais de uma resposta

- 1º mandato
- 2º mandato
- 3º mandato
- Mais de 3 mandatos

31. Existe avaliação periódica dos membros do CA? (auto avaliação, avaliação dos pares ou avaliação por terceiros)

- Não existe avaliação periódica
- Anual
- Semestral
- Outra periodicidade

32. Quais os aspectos que são analisados na avaliação individual do Conselheiro?

- Não existe avaliação periódica
- Frequência
- Preparo técnico prévio para a reunião
- Envolvimento/ Participação nas reuniões () Outros aspectos

33. O processo e os resultados das avaliações individuais dos conselheiros são divulgadas aos associados por meio de um item específico no relatório da Administração?

- Não existe avaliação periódica
- A avaliação não é divulgada
- São divulgados em relatório de administração/ gestão
- São divulgados por outro meio

- 34.** Existe Planejamento Estratégico homologado pelo CA, em vigência?
- Sim/ Não
- 35.** No final de 2018 / início de 2019, o CA deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo, por exemplo, um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?
- Não estabeleceu agenda formal de atividades para 2018
- Registrou em Ata/ outro documento apenas o cronograma de reuniões
- Registrou em Ata/ outro documento sobre agenda que inclui cronograma de reuniões e temas principais a serem trabalhados / estudados
- Registrou em Ata/ documento interno sobre outro aspecto de agenda
- 36.** Caso existam, com que frequência os conselheiros suplentes participam das reuniões do CA?
- Não há suplentes
- Participam um ou mais suplentes por reunião
- Eventualmente são convidados
- Somente em substituição
- 37.** Existe política de sucessão de dirigentes registrada em documento formalizado na cooperativa?
- Não existe política de sucessão formalizada
- Existe, aprovada pela cooperativa singular
- Existe, aprovada pela cooperativa central
- Existe, aprovada por confederação/ sistema cooperativo
- 38.** Em alguma regulamentação da cooperativa ou sistema cooperativo está previsto o treinamento regular para os potenciais conselheiros de administração/ diretores?
- Não há um programa de treinamento institucional para potenciais conselheiros
- Estatuto e/ou Regimento Interno
- Programa interno de treinamento provado pela AG
- Programa interno de treinamento aprovado pelo CA

- Programa interno de treinamento aprovado pela DIREX
- Programa gerido por cooperativa central ou confederação - voltado a não administradores
- Outro

39. Existe algum critério formalizado para que os diferentes segmentos (regiões, categorias profissionais etc.) que compõem o quadro social tenham representatividade no CA?

- Não há critérios estabelecidos
- Sim, os critérios estão definidos no estatuto e/ou regimento interno da cooperativa
- Há critérios de representatividade que constam em algum documento/normativo interno da cooperativa (especificar de forma objetiva o documento, no campo comentários)
- Há critérios de representatividade , mas não constam de nenhum documento da cooperativa

40. A cooperativa possui critérios formalizados para remuneração do CA?

- O CA não é remunerado
- Sim, os critérios estão definidos em normativo interno da cooperativa
- Sim, os critérios são definidos na AGO
- Não há critérios estabelecidos em documentos internos, mas os CA são remunerados

41. Quais são as condições básicas (pré-requisitos) para o exercício do cargo no CA, além das previstas na regulamentação? Marque SIM naquelas em que existe previsão em normatização interna.

- Não há qualquer exigência, basta ser associado
- Capacitação técnica comprovada - curso superior em área financeira ou afim e/ou treinamento na área de direito, economia, administração, governança, finanças etc
- Sem restrições cadastrais e/ou inadimplência no mercado financeiro e/ou na cooperativa
- Não ter negócios com a cooperativa, além do uso normal dos produtos financeiros oferecidos pela cooperativa a associados (caso a DIREX seja associado)

- Boa reputação na comunidade local
- Possuir experiência comprovada no mercado financeiro
- Outras exigências

42. Quais os principais treinamentos recebidos pelos membros do CA? Marque SIM para os realizados por algum conselheiro de administração durante os exercícios de 2011 a 2018.

- Não realizaram treinamentos no período
- Cooperativismo de Crédito - geral
- Contabilidade geral e bancária
- Regulação básica do sistema financeiro nacional: limites operacionais, etc
- Análise de balanço
- Noções básicas de economia e administração
- Governança
- Planejamento Estratégico
- Noções de gerenciamento de risco: crédito, mercado , liquidez, operacional etc
- Direito comercial e aspectos jurídicos sobre cooperativismo
- Matemática financeira / Finanças em geral
- Outros treinamentos

43. Existem Comitês de assessoramento ao CA?

- Não existem Comitês
- Existe Comitê de Riscos
- Existe Comitê de Investimentos
- Existe Comitê de Auditoria
- Existem outros Comitês

44. No final de 2018 / início de 2019, a DIREX deliberou e registrou uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?

- Não estabeleceu agenda formal de atividades para 2018

- Registrou em Ata/ outro documento apenas o cronograma de reuniões
- Registrou em Ata/ outro documento sobre agenda que inclui cronograma de reuniões e temas principais a serem trabalhados/ estudados
- Registrou em Ata/ documento interno sobre outro aspecto de agenda

45. Quantas horas são dedicadas à cooperativa pelos membros da DIREX? Caso inexista distinção entre componentes da DIREX e CA: informar média dos conselheiros de administração.

- Turno integral (aprox.40 h semanais)
- Aprox.20 h semanais
- Entre 5 e 10 h semanais
- Menos de 5 h semanais

46. Quais são as condições básicas (pré-requisitos) para o exercício do cargo na DIREX, além das previstas na regulamentação? Marque SIM naquelas em que existe previsão em normatização interna.

- Não há qualquer exigência, basta ser associado
- Capacitação técnica comprovada - curso superior em área financeira ou afim e/ou treinamento na área de direito, economia, administração, governança , finanças etc
- Sem restrições cadastrais e/ou inadimplência no mercado financeiro e/ou na cooperativa;
- Não ter negócios com a cooperativa, além do uso normal dos produtos financeiros oferecidos pela cooperativa a associados (caso a DIREX seja associado)
- Boa reputação na comunidade local
- Possuir experiência comprovada no mercado financeiro
- Outras exigências

47. Quais os principais treinamentos recebidos pelos membros da DIREX? Marque SIM para os realizados por algum diretor executivo durante os exercícios de 2011 e 2018.

- Não realizaram treinamentos no período
- Contabilidade geral e bancária
- Regulação básica do sistema financeiro nacional: limites operacionais etc

- Análise de balanço
- Noções básicas de economia e administração
- Governança
- Planejamento Estratégico
- Noções básicas de avaliação de risco: crédito, mercado , liquidez , operacional
- Acordos de capitais da Basiléia
- Direito comercial e aspectos jurídicos sobre cooperativismo
- Matemática financeira e Finanças em geral
- Outros treinamentos

Parte 4 - Aspectos relacionados à Fiscalização

- 48.** Em 2018: de forma rotineira , foi observada qual antecedência em relação à reunião ordinária, na remessa de relatórios/documentos para análise dos membros do CF?
- Mais de um mês
 - Entre 16 e 30 dias
 - Entre 6 e 15 dias
 - De 1 a 5 dias
 - No dia da reunião
- 49.** A maioria dos componentes titulares e suplentes do CF está participando de que mandato? (consecutivo ou não). Caso exista empate, registrar mais de uma resposta SIM.
- 1º mandato
 - 2º mandato
 - 3º mandato
 - Mais de três mandatos
- 50.** No final de 2018 / início de 2019, o CF estabeleceu uma agenda mínima de trabalho que planeja realizar no exercício anual, contendo por exemplo um cronograma previsto de reuniões e os temas a serem abordados?

- Não estabeleceu agenda formal de atividades para 2018
- Registrou em Ata/ outro documento apenas o cronograma de reuniões
- Registrou em Ata/ outro documento sobre agenda que inclui cronograma de reuniões e temas principais a serem trabalhados / estudados
- Registrou em Ata/ documento interno sobre outro aspecto de agenda

51. A cooperativa possui critérios formalizados para remuneração do CF?

- O CF não é remunerado
- Sim, os critérios estão definidos em normativo interno da cooperativa
- Sim, os critérios são definidos na AGO
- Não há critérios estabelecidos em documentos internos, mas os CF são remunerados

52. Quais são as condições básicas (pré-requisitos) para o exercício do cargo no CF, além das previstas na regulamentação? Marque SIM naquelas em que existe previsão em normatização interna.

- Não há qualquer exigência, basta ser associado
- Capacitação técnica comprovada - curso superior em área financeira ou afim e/ou treinamento na área de direito, economia, administração, governança, finanças etc
- Sem restrições cadastrais e/ou inadimplência no mercado financeiro e/ou na cooperativa;
- Não ter negócios com a cooperativa, além do uso normal dos produtos financeiros oferecidos pela cooperativa a associados (caso a DIREX seja associado)
- Boa reputação na comunidade local
- Possuir experiência comprovada no mercado financeiro
- Outras exigências

53. Entre 2011 e 2018: algum associado não participante da administração participou de programa de formação de potenciais conselheiros fiscais, independentemente de candidatura?

- Sim/ Não

54. Quais os principais treinamentos recebidos pelos membros do CF? Marque SIM para os realizados por algum conselheiro fiscal durante os exercícios de 2011 a 2018.

- Não há treinamento para membros do CF
- Cooperativismo de crédito - geral
- Contabilidade bancária
- Noções de direito comercial
- Noções sobre responsabilidade tributária e trabalhista das cooperativas de crédito
- Legislação básica sobre cooperativismo - responsabilidade civil e criminal do CF, dos associados, dos administradores e funcionários.
- Produtos financeiros
- Matemática financeira
- Análise de balanço
- Noções de Administração e economia
- Planejamento Estratégico
- Governança
- Noções de avaliação de risco no mercado financeiro - risco de crédito, de mercado, liquidez, operacional, legal etc
- Noções básicas sobre limites operacionais, controles internos e Acordo da Basileia.
- Auditoria
- Outros

55. O CF possui Regulamento / Regimento Interno?

- Sim/ Não

56. Quem realizou em 2018 o trabalho de auditoria de controles internos (auditoria interna) na cooperativa singular?

- Não foi realizado trabalho de auditoria interna durante 2018
- Componente próprio da singular
- Equipe da cooperativa central
- Empresa contratada pela confederação e/ ou sistema cooperativo
- Empresa contratada pela cooperativa central à qual a cooperativa é associada

- Empresa contratada pela cooperativa singular
- Outro

57. O CF se reúne regularmente com a auditoria interna?

- Existe rotina de reuniões, mas não existe registro formal
- Existe rotina de reuniões e registro em atas
- Não existe tal rotina

58. Quem aprova a contratação dos auditores internos? Marcar SIM para mais de uma opção caso seja aprovada em mais de um componente.

- CA
- CF
- DIREX
- Superintendência/ Gerência
- Outro componente

59. Caso a cooperativa singular possua componente próprio de auditoria interna ou contrate de forma autônoma, a quem se reporta o auditor interno?

- Não há componente próprio
- CA
- CF
- DIREX
- Superintendência/ Gerência
- Outro componente

60. Responda, sobre a entidade/ pessoa responsável pela auditoria externa, e a forma de contratação deste serviço.

- Empresa de auditoria independente contratada por decisão da própria cooperativa singular
- Entidade de Auditoria Cooperativa contratada por decisão da própria cooperativa singular

- () Empresa de auditoria independente contratado conforme diretriz da cooperativa central, ou confederação / sistema cooperativo
- () Entidade de Auditoria Cooperativa contratada conforme diretriz da cooperativa central, ou confederação / sistema cooperativo
- () Auditor independente individual - pessoa física, por opção da singular ou diretriz da central/ confederação / sistema cooperativo

ANEXO B

Roteiro de Entrevistas

- **Identificar se o corpo gerencial é conhecedor das práticas de GC, de forma a atestar disseminação na sua cultura.**
- 1) O que você entende por Governança Corporativa?
- 2) Em sua opinião, a cooperativa adota boas práticas ou princípios de Governança Corporativa?
- 3) Quais as práticas de Governança Corporativa adotadas pela cooperativa você considera ser mais importante?
- 4) Quais as práticas de Governança Corporativa você considera menos importante? Por quê?
- 5) Que prática de Governança Corporativa você considera ser importante mas ainda não foi adotada pela cooperativa? Por que isso não foi possível ainda?
- 6) Quais as principais dificuldades para a cooperativa estabelecer e implementar novas práticas de Governança Corporativa?
- 7) Como a cooperativa divulga e dissemina as práticas de Governança Corporativa?
- 8) E para o mercado, é feito algum tipo de divulgação das práticas adotadas? Qual o meio mais utilizado?
- 9) Os empregados são treinados sobre as práticas de Governança Corporativa adotadas? De que forma?
- 10) Onde os empregados podem conseguir informações sobre a Governança Corporativa?
- 11) Dos elementos que participam da Governança Corporativa: Associados, Diretor executivo, Conselhos, Auditoria, Empregados, Sindicatos, entre outros, qual deles você acha que contribui mais e menos para a implementação de boas práticas de Governança Corporativa?

12) Você considera que o papel de cada um desses elementos foi bem definido e está claro para toda a cooperativa?

- **Avaliar se a implantação da GC impacta a rotina de trabalho da gerência.**

13) Quais áreas da cooperativa você considera que são mais afetadas pelas práticas de Governança Corporativa?

14) Há alguma rotina que você ou sua equipe executa na cooperativa que está relacionada às práticas de governança? Cite as rotinas e a ligação com as práticas de Governança Corporativa.

15) Há alguma prática de Governança Corporativa estabelecida pela cooperativa que não é possível cumprir no dia a dia do seu trabalho ou de alguma área? Por que? Onde estão os gargalos?

- **Analisar como as práticas de GC são assimiladas nos processos e rotinas da gerência nas cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais.**

16) As práticas de Governança Corporativa implementadas pela cooperativa ajudaram ou dificultaram as rotinas do seu trabalho? Cite alguns exemplos.

17) O que mudou na sua área ou no seu trabalho a partir da adoção de práticas de Governança Corporativa?

18) Em sua opinião as mudanças foram para melhor ou pior para o seu dia a dia? E para a cooperativa?


19) Qual a sua percepção sobre o papel dos funcionários no efetivo desenvolvimento de boas práticas de Governança Corporativa na cooperativa?

ANEXO C**SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO**

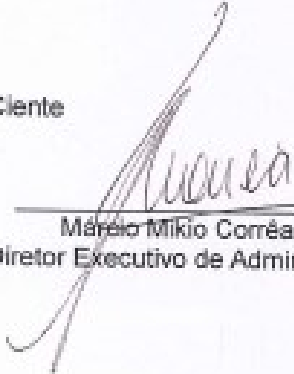
Belo Horizonte, 01 de outubro de 2019


Eu, Álisson Gonçalves dos Santos, empregado do Sicoob Credifiemg, responsável principal pelo projeto de dissertação, o qual pertence ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade FUMEC, venho pelo presente, solicitar autorização do Sicoob Central Crediminas para a realização da coleta de dados através da intranet por meio de um questionário eletrônico, no período de 07/10/2019 a 18/10/2019 para o trabalho de pesquisa sob o título "Internalização e disseminação das práticas de Governança em Cooperativas de crédito Mineiras", com o objetivo verificar o nível de adesão e a internalização das práticas de governança nas cooperativas de crédito de Minas Gerais. Esta pesquisa está sendo orientada pelo Professor Dr. Henrique Cordeiro Martins.

Contando com a autorização desta instituição, colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento.


Álisson Gonçalves dos Santos

Ciente


Márcio Mikio Corrêa
Diretor Executivo de Administração


Ricardo Salera de Carvalho
Diretor de Negócios

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO