

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS

ALCIMAR GERHARD

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO:
PERCEPÇÕES DE COORDENADORES E COLABORADORES**

CURITIBA

2016

ALCIMAR GERHARD

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO:
PERCEPÇÕES DE COORDENADORES E COLABORADORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Rodrigues
Moreira

CURITIBA

2016

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

S194e Sanches, Altevir Costa
2016 Estratégias de respostas aos riscos de operações de troca: o caso de uma cooperativa agroindustrial / Altevir Costa Sanches; orientador: Vilmar Rodrigues Moreira. – 2016.
74 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2016
Bibliografia: f. 68-71

1. Administração de risco. 2. Cooperativas – Administração. 3. Cooperativas de crédito. 4. Planejamento estratégico. I. Moreira, Vilmar Rodrigues. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. III. Título.

CDD 20 ed. – 658.155

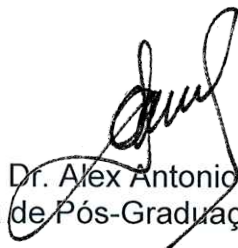
TERMO DE APROVAÇÃO

ESTRATÉGIAS DE RESPOSTAS AOS RISCOS EM OPERAÇÕES DE TROCA: O CASO DE UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

Por

ALTEVIR COSTA SANCHES

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas



Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira
Orientador



Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer
Examinador



Prof. Dr. Gustavo Abib
Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

À minha esposa, Eliane, maior incentivadora deste projeto, pela paciência, dedicação e compreensão em minhas ausências e pelo otimismo e confiança depositados em mim.

A meus pais, Eudino e Palmira, pelo amor, exemplo de vida, incentivo e apoio incondicional.

À minha irmã, Dinah, pelo carinho, amizade e estímulo ao estudo que sempre me deu.

À amiga Luciane, por seu incentivo e perseverança.

Aos meus mestres e, em especial, ao meu orientador, Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira, pela orientação, dedicação e confiança.

Ao Sr. Clemente Renosto e todos os conselheiros da cooperativa, pela confiança e incentivo.

Ao diretor Fabio Burille, pelo incentivo e apoio na realização deste mestrado.

Ao colega e diretor Alex Fabiano Duarte, pela parceria durante toda a jornada.

Aos colaboradores da cooperativa, principalmente à minha equipe, pelo incentivo sempre concedido a mim.

Ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), pelo apoio financeiro.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, meu muito obrigado.

Governança Cooperativa: Conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para fortalecimento dos princípios cooperativistas.

(VENTURA, 2009, p. 70)

RESUMO

Uma vez que as cooperativas são organizações complexas cuja propriedade é difusa, isso dificulta a participação direta de todos os seus membros no processo de gestão e de tomada de decisão, tornando a governança corporativa tema de extrema relevância no processo de gerenciamento dessas organizações, que têm como meta a satisfação de seus associados, por meio do desenvolvimento de suas atividades de maneira a proporcionar uma gestão profissional e transparente; ademais, a governança corporativa é uma exigência do Conselho Monetário Nacional para todas as cooperativas de crédito. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo verificar a relação entre a percepção dos coordenadores (delegados) e colaboradores (funcionários) sobre a governança corporativa implementada em uma cooperativa de crédito. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa do problema, consistindo em um levantamento ou *survey* em uma única cooperativa de crédito, mediante aplicação de questionário, utilizando a escala de Likert. A análise dos dados obtidos foi com emprego de questionário, tendo sido usada, na primeira etapa, a análise fatorial, seguida da aplicação do teste *t* de médias, por meio do qual foi expressa a relação entre a percepção das pessoas envolvidas na pesquisa. A amostra dos representantes dos associados compreendeu 74 coordenadores efetivos e 85 coordenadores suplentes, eleitos pelo quadro social da cooperativa de crédito para representá-lo na Assembleia Geral. Já para a amostra dos colaboradores (funcionários), foram escolhidos os que possuíam cargo de gerência, ou seja, gerentes de unidade de atendimento, Administrativos e de Negócios, totalizando 76. Os resultados obtidos sobre a percepção dos coordenadores apresentaram divergências nas questões que trataram da representatividade na cooperativa, enquanto os colaboradores divergiram nas questões relacionadas à gestão executiva, que remete diretamente às responsabilidades e funções a eles atribuídas.

Palavras-chave: Cooperativas de crédito. Percepção. Governança corporativa. Governança cooperativa.

ABSTRACT

Cooperatives are complex organizations whose grounds are diffuse, making the direct participation of all its members in the process of management and decision-making, where the Corporate Governance issue extremely important in the management of Cooperatives Organizations process, whose goal is the satisfaction of its members through the development of its activities in order to provide a professional and transparent management, and stating the Corporate Governance as a requirement of the National Monetary Council for all credit unions. So, the present study aims to determine the relationship between the perception of the Coordinators (delegates) and Employees (contributors) on Corporate Governance implemented in a Credit Union. As for the methodological procedures, the research is characterized as descriptive, with a quantitative approach to the main problem, showing the relationship between the Corporate Governance perception applied in the Cooperative. The research is characterized as a case study in a single credit union, by means of questionnaire, using a Likert scale. With the analysis of data obtained from the questionnaire, the first step was to use a factor analysis (FA), followed by application of the t test which expressed the relationship among the perception of the people involved in the research. The sample of representatives of the members assigned to the research includes 74 (seventy-four) Effective Coordinators and 85 (eighty-five) Coordinators Alternates, who are elected by the Credit Union membership, to represent them in the General Assembly. As for the selection of the Employees sample (contributors) who had position of management were chosen, like the Customer Service Unit Managers, Administrative Managers and Business Managers, totaling 76. The results on the Coordinators perception showed disagreements on issues dealing with the representation in the cooperative and Employees diverged on issues related to executive management, which directly refers the responsibilities and functions assigned to them.

Keywords: Credit unions. Perception. Corporate governance. Cooperative governance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura de gestão das cooperativas de crédito.....	39
Figura 2 – Estrutura organizacional de uma cooperativa de crédito.	40
Quadro 1 – Componentes da primeira cooperativa.	19
Quadro 2 – Resoluções do CMN sobre cooperativismo de crédito.....	27
Quadro 3 – Atribuições da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração.....	40
Quadro 4 – Diretrizes-base para as boas práticas de governança para cooperativas.....	41
Quadro 4 – Agentes de governança em cooperativas.....	42
Quadro 5 – Roteiro direcionador da pesquisa	49
Quadro 6 – Roteiro do questionário.	50
Tabela 1 – População da pesquisa.	46
Tabela 2 – Amostra da pesquisa.	48
Tabela 3 – Coeficiente alfa de Cronbach dos respondentes coordenadores.....	51
Tabela 4 – Coeficiente alfa de Cronbach dos respondentes colaboradores.....	51
Tabela 5 – Faixa etária dos respondentes	54
Tabela 6 – Tempo de associação dos respondentes.....	54
Tabela 7 – Tempo de atuação dos respondentes.....	55
Tabela 8 – Frequência com que utiliza os produtos e serviços da cooperativa.	55
Tabela 9 – Testes para execução da análise fatorial (coordenadores).....	56
Tabela 10 – Descrição dos fatores da análise (coordenadores).....	57
Tabela 11 – Variáveis e suas comunalidades (coordenadores).	58
Tabela 12 – Descrição dos fatores identificados (coordenadores).	58
Tabela 13 – Teste t (coordenadores x colaboradores).	61
Tabela 14 – Teste t (coordenadores x colaboradores do gênero feminino).....	61
Tabela 15 – Teste t (coordenadores x colaboradores do gênero masculino).....	62
Tabela 16 – Teste t (coordenadores x colaboradores – acima 40 anos).	62
Tabela 17 – Teste t (coordenadores x colaboradores – até 40 anos).	62
Tabela 18 – Teste t (coordenadores x colaboradores associados há mais 10 anos).	63
Tabela 19 – Teste t (coordenadores x colaboradores associados até 10 anos).	63
Tabela 20 – Teste t (coordenadores x colaboradores com cargo há mais 2 anos).....	64
Tabela 21 – Teste t (coordenadores x colaboradores com cargo até 2 anos).	64
Tabela 22 – Teste t (coordenadores x colaboradores que utilizam frequentemente).	64
Tabela 23 – Teste t (coordenadores x colaboradores que utilizam com pouca frequência).....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
Bacen	Banco Central do Brasil
BNCC	Banco Nacional de Crédito Cooperativo
CMN	Conselho Monetário Nacional
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEES	Organização e Sindicato das Cooperativas do Estado do Espírito Santo
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SNCC	Sistema Nacional de Crédito Cooperativo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	12
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO	14
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.1	Objetivo geral	15
1.3.2	Objetivos específicos	15
1.4	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO	18
2.1.1	Cooperativismo de crédito	21
2.2	TEORIA DA AGÊNCIA	29
2.2.1	Conflitos de agência	31
2.2.2	Relação da teoria da agência com governança corporativa	32
2.3	GOVERNANÇA CORPORATIVA	33
2.3.1	Governança cooperativa	37
2.3.2	Agentes da governança cooperativa	42
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	44
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	44
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	45
3.3	COLETA DE DADOS.....	48
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	52
3.4.1	Análise fatorial	52
3.4.2	Teste <i>t</i> de médias	53
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	54
4.1.1	Análise do grupo dos coordenadores (delegados)	56
4.1.2	Análise do grupo dos colaboradores (funcionários)	59
4.1.3	Análise do teste <i>t</i> de médias	60
4.1.4	Síntese dos resultados obtidos	65
4.1.5	Possibilidade de minimizar as diferenças	66
5	CONCLUSÕES	67
	REFERÊNCIAS	70

APÊNDICE A – QUANTIDADE DE ASSOCIADOS POR NUCLEO.....	78
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	80

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A governança corporativa ocupa espaço crescente no mercado de capital, recebendo atenção dos principais órgãos reguladores, pois, fundamentada nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, contribui para o melhor exercício do direito de propriedade e do controle interno. Tal assunto ganha amplo espaço nas discussões, debates e estudos em virtude de ocorrências envolvendo grandes empresas com problemas originados pela fragilidade de seus controles e fiscalização (SOUSA NETO; REIS, 2015).

Contudo, é necessário entender que a governança corporativa é um sistema que usa o Conselho de Administração, a auditoria externa e o Conselho Fiscal para expor normas e poderes a conselhos, comitês, diretoria e outros gestores, impedindo abusos de poder e possibilitando uma gestão eficiente, de modo a criar instrumentos de fiscalização de princípios e regras (CHAGAS, 2007). Nesse sentido, para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, diretoria e órgãos de controle.

A administração deve manter, *a priori*, o desejo de informar, pois, quando a comunicação, tanto interna quanto externa, é espontânea, clara e rápida, traz confiança para todos os públicos. De fato, no cenário corporativo atual, a transparência nas informações é cada vez mais importante, em virtude dos escândalos financeiros e da crise de confiança nas instituições financeiras, que foi o cenário mais propício para o fortalecimento das práticas de governança corporativa (QUELHAS, 2013).

Com a finalidade de alinhar, preservar e aperfeiçoar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos, as boas práticas de governança corporativa convertem os princípios em recomendações objetivas, contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009), além de serem uma ferramenta importante e visar à mitigação dos conflitos de agência nas organizações, por meio da transparência, controles e proteção dos recursos investidos (VENTURA, 2009). Sua implementação objetiva aumentar o valor da sociedade, contribuindo diretamente com a gestão, uma vez que facilita seu acesso ao capital, tornando-a mais profissional e transparente, segregando as gestões executiva e estratégica da cooperativa de crédito (VENTURA, 2009).

Tais práticas são importantes para qualquer empreendimento, independentemente do seu tipo, contribuindo, de forma ampla, para dar maior qualidade ao desenvolvimento das atividades (PINTO; FUNCHAL; COSTA, 2009; SHLEIFER; VISHNY, 1997; STEINBERG, 2003). Reporta Quelhas (2013, p. 3), que “a Governança Corporativa é assunto relevante no gerenciamento das organizações cooperativas do ramo de crédito que têm como objeto a satisfação do quadro de associados, através do desenvolvimento de suas atividades fins”.

Destarte, a abordagem das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito torna-se relevante “à medida que cresce a exigência por parte dos cooperados de garantias de que os gestores agirão de acordo com os seus interesses por meio de estabelecimento de sistemas de controle e monitoramento para gerenciamento adequado dos recursos da organização” (QUELHAS, 2013, p. 3). Faz-se necessário, para tanto, o comprometimento de todos os envolvidos na organização, participando efetivamente na fiscalização e no acompanhamento das ações dos gestores executivos (SOARES; BALLIANA, 2009).

A implantação da governança corporativa nas cooperativas de crédito decorre da publicação da Resolução CMN nº 3.859/2010, que regulamentou a forma de constituição, autorização e cancelamento do funcionamento, bem como as alterações estatutárias das cooperativas de crédito (SOUSA NETO; REIS, 2015). Destacam Pinto, Funchal e Costa (2009, p. 2) que essas cooperativas “são formadas a partir do investimento de capital de seus associados, cujo retorno dependerá do tipo de gestão instituída [...]”. Ainda, são consideradas por muitos brasileiros facilitadoras do acesso a uma quantidade diversificada de produtos e serviços mais baratos, além de fomentar a concorrência e contribuir para o desenvolvimento do local em que estão inseridas (ALVES; SOARES, 2004; PINTO; FUNCHAL; COSTA, 2009; SOARES; MELO SOBRINHO, 2007).

Para aplicação de uma estrutura de governança, é importante o entendimento sobre o que consiste efetivamente uma sociedade cooperativa. Reporta Boesche (2015) que a cooperativa, por ser uma organização diferente, muitas vezes é avaliada somente pelos aspectos empresariais e econômicos, não levando em consideração que possui um lado social, ou societário, muito forte, gerando externalidades para a comunidade em que está inserida, entre as quais se destaca o desenvolvimento regional.

Diante desse pressuposto, torna-se fundamental descrever o conceito de cooperativismo, ressaltando a definição do Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), ocorrido em 1995, qual seja: “Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e

culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática” (SANTOS, 2007, p. 25). Nesse contexto, a governança corporativa busca resolver o problema de agência oriundo da separação entre propriedade e controle das organizações, chamado “conflito de agência”. Em outras palavras, na medida em que uma grande empresa tem sua propriedade pulverizada e seu controle entregue a executivos não proprietários, surge o problema de como garantir que o comportamento desses executivos esteja em consonância com a priorização do valor para os acionistas (JENSEN; MECKLING, 1976).

Com isso, há diferentes agentes interessados na organização, com relações mais complexas, gerando conflitos de interesse. Daí advém o termo “*stakeholder*”, que não tem tradução literal na língua portuguesa e, segundo Freeman (1984), corresponde a qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa, ou seja, identifica grupos que se relacionam direta ou indiretamente com as organizações e não podem ser desconsiderados, principalmente neste estudo.

Preocupado com a aderência da governança corporativa pelas cooperativas de crédito, o Banco Central do Brasil (BACEN, 2009) elaborou o Projeto Governança Cooperativa, que compreende diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. O projeto foi idealizado para contribuir e indicar caminhos para que as cooperativas obtenham êxito em suas práticas de governança e a continuidade de suas atividades.

Assim, a implantação das melhores práticas de governança corporativa em uma cooperativa de crédito está em conformidade com os princípios do cooperativismo, além da transparência para com todos os *stakeholders*. Quanto mais transparentes forem as relações dentro da cooperativa e mais engajados estiverem seus gestores, mais credibilidade a cooperativa terá perante seus associados (RODRIGUES, 2003). Nesse contexto, por meio de um modelo de diagnóstico, os envolvidos na organização identificam o nível de governança corporativa da cooperativa de crédito e, mediante essas informações, buscam o fortalecimento de suas estruturas e processos, de forma sistemática e articulada, aumentando as condições de segurança e eficiência, como também minimizando os riscos (QUELHAS, 2013).

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Com base nas mudanças da legislação e evolução dos órgãos reguladores e fiscalizadores, o problema de pesquisa consiste em conhecer a relação entre a percepção dos

coordenadores (delegados) e colaboradores (funcionários) sobre a governança corporativa implementada na cooperativa de crédito.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre a percepção dos coordenadores (delegados) e colaboradores (funcionários) sobre a governança corporativa implementada na cooperativa de crédito.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos detalham a busca do objetivo geral do estudo, conforme apresentado a seguir:

- a) Identificar a percepção dos coordenadores (delegados) sobre a governança corporativa, relacionada aos seus mecanismos.
- b) Identificar a percepção dos colaboradores (funcionários) sobre a governança corporativa.
- c) Apresentar sugestões à cooperativa de crédito para aprimorar as boas práticas de governança corporativa, mediante dados oriundos da percepção dos coordenadores (delegados) e colaboradores (funcionários).

1.4 JUSTIFICATIVA

As discussões acerca da governança corporativa remontam aos conflitos relacionados à dispersão de propriedade e ao desencontro de interesses das partes envolvidas, ou seja, dos sócios e dos executivos em relação aos interesses da organização. Para intermediar esse fato, denominado conflito de agência, surgiu a governança corporativa (BOESCHE, 2015).

Reportam Quelhas (2013) e Sousa Neto e Reis (2015) que a abordagem da governança corporativa em cooperativas de crédito é, ao mesmo tempo, inovadora e de cunho relevante no contexto de seu gerenciamento, uma vez que essas sociedades “são instituições formadas pela vontade de seus associados que investem na constituição do seu capital inicial e no crescimento contínuo deste” (PINTO; FUNCHAL; COSTA, 2009, p. 2). Por sua vez, o Bacen (2009, p. 69), no que se refere às cooperativas de crédito, conceitua a “Governança

Cooperativa como o conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e os princípios cooperativistas”. Ademais, mesmo as cooperativas não sejam passíveis de emissão de ações negociáveis no mercado, não podem deixar de ser transparentes em suas ações perante seus associados (ZYLBERSZTAJN, 2002).

A adoção de boas práticas de governança corporativa por parte das sociedades cooperativas tem o intuito de transmitir segurança aos seus associados na forma de transparência da gestão, visto que seu capital pertence a uma grande quantidade de associados, não havendo a distinção entre majoritários e minoritários (BOESCHE, 2015). Também tem o objetivo de primar pela satisfação deles, por intermédio da realização de atividades que atendam às suas necessidades (QUELHAS, 2013). Na prática, justifica-se que, na sua implementação, deve haver uma clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas (Conselho de Administração) e aqueles com funções executivas (Diretoria Executiva, superintendência ou gerência) (BACEN, 2009).

Diante disso, a presente pesquisa prima pela evidenciação da percepção dos coordenadores (delegados) e colaboradores (funcionários) acerca da governança corporativa, com vistas a apresentar essa percepção por ópticas diferentes dentro da mesma cooperativa, ou seja, dos representantes dos associados (“donos”), que querem o menor custo e o melhor retorno para seus investimentos e dos contratados para atender e atingir as metas e objetivos da gestão da cooperativa, sendo remunerados com base nos resultados obtidos, respectivamente.

Cumprido destacar que o Bacen (2009) normatizou o projeto de governança cooperativa, com o intuito de induzir as cooperativas de crédito às suas boas práticas. O trabalho de Ventura (2009) apresenta os resultados desse projeto, que consistia na aplicação de questionários sobre as diretrizes de boas práticas de governança em cooperativas de crédito a estas e cooperados.

Com base no trabalho de Ventura (2009) e no projeto do Bacen (2009), Trindade (2013) realizou pesquisa visando a analisar os custos das práticas de *compliance* e *disclosure* da governança corporativa e a percepção desses custos, segundo seus cooperados ativos, em cooperativa de crédito. Para tanto, utilizou os dados sobre boas práticas de governança corporativa disponibilizados pelo Bacen. Nessa primeira parte da pesquisa, os resultados obtidos evidenciaram que o tamanho não está correlacionado com as boas práticas indicadas pelo Bacen, assim como o tamanho econômico não está relacionado com as práticas de gestão tradicional. Ainda, os achados demonstraram que os custos de práticas de *compliance* e

disclosure representam 0,3205% do ativo total da organização – valor considerado elevado, visto a rentabilidade da cooperativa, que é de 0,38% do ativo total – e 8,6% das despesas administrativas totais. Por fim, na percepção dos associados, eles não possuem real conhecimento do custo da cooperativa com as práticas de governança corporativa, considerando-o um investimento.

Portanto, na teoria, esta pesquisa justifica-se pelo fato de poucos estudos tratarem desse assunto, principalmente relacionando a percepção dos coordenadores (delegados) e colaboradores (funcionários) sobre a governança corporativa em cooperativas de crédito. Os vários estudos relacionados ao tema abordam, por exemplo, os custos das práticas de governança corporativa (TRINDADE, 2013), desempenho (BARROSO, 2009; DAL MAGRO et al., 2015; FAVALLI, 2010; FRANCISCO, 2014; PINTO; FUNCHAL; COSTA, 2009), criação de valor (FRANCISCO, 2014), separação entre propriedade e gestão (TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2012), risco de insolvência (ARAÚJO, 2011) e impactos da governança corporativa (QUELHAS, 2013).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, abordam-se o cooperativismo, sua história, com enfoque no cooperativismo de crédito, e suas normatizações. Também se apresenta a temática sobre teoria da agência, tratando da relação entre principal e agente dentro de uma organização. Nesse sentido, é necessário discorrer sobre governança corporativa e governança cooperativa, com base em autores que abordam tais temas.

2.1 HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO

Quanto à origem do cooperativismo, reporta Bialoskorski Neto (2001, p. 54) que “a associação, entre outros atores econômicos, é uma situação que existe desde os primórdios da história”, ou seja, a forma de cooperação entre as pessoas em prol de um objetivo comum já era visualizada desde as antigas civilizações: “Há descrições sobre a cooperação e a associação solidária em tribos indígenas e antigas civilizações, isto é, desde a pré-história” (BIALOSKORSKI NETO, 2001, p. 54). Já para Gonçalves (2003, p. 9), “como cooperativismo entende-se a doutrina na qual estas sociedades estão encaixadas, tendo esta o objetivo de correção do meio econômico e social por meio das cooperativas”. Ainda, pontuam Pereira et al. (2009, p. 42) que “[...] a cooperativa é uma entidade formada pelo agrupamento de pessoas com interesses semelhantes [...]”, sendo baseada no trabalho e não centrada no lucro (PEREIRA, 1993).

Reporta Sousa (2009, p. 1) que

em 1844, surge em Rochdale, nos arredores de Manchester, a união considerada a primeira cooperativa do mundo, a Sociedade dos Probos de Rochdale, um grupo de 28 tecelões e 28 libras que, após 12 anos de existência, acumulara um capital de 152 mil libras e já contava com 3.450 sócios.

Economizaram durante um ano para chegar ao valor de uma libra cada um, somando um total de 28 libras, e fundaram a primeira cooperativa de consumo, denominada Rochdale Society of Equitable Pionneers, em 21 de dezembro de 1844. Nessa data, abriu as portas o famoso armazém de Toad Lane, o Beco do Sapo (BIALOSKORSKI NETO, 2012; GAWLAK; TURRA, 2001; GONÇALVES, 2003).

A partir do movimento dos probos pioneiros de Rochdale, na cidade de Manchester, na Inglaterra, em 1844, o cooperativismo teve sua base, que conserva até os dias atuais. Os

pioneiros de Rochdale eram todos trabalhadores humildes que enfrentavam dificuldades diárias. Sofriam com as condições de trabalho e o sistema capitalista atrelado à Revolução Industrial; apesar de todas as dificuldades, resolveram lutar por seus ideais e por melhores condições de vida para suas famílias. Somavam o número de 28 pessoas, na sua maioria tecelões (BIALOSKORSKI NETO, 2001, 2012; GAWLAK; TURRA, 2001; SANTOS; GOUVEIA; VIEIRA, 2012).

No Quadro 1, apresentam-se os componentes dessa primeira cooperativa e a função exercida antes da sua abertura.

Quadro 1 – Componentes da primeira cooperativa.

Pioneiro	Função exercida
Benjamin Jordan	Ajudou a alugar o armazém.
Benjamin Rudman	Tecelão e cartista.
Charles Howarth	Operário de fábrica de algodão. Autor dos Estatutos Rochdalianos e secretário da cooperativa, transformando-se no seu arquimedes ao criar o princípio da distribuição dos lucros na proporção das compras.
David Brooks	Estampador, cartista e encarregado das compras.
George Herley	Chapeleiro.
James Banford	Conselheiro eleito em 13/08/1844.
James Daly	Influente no comitê de tecelões de flanela, a favor da criação da cooperativa.
James Maden	Tecelão de flanela e um dos “adeptos da esperança”.
James Manoch	Tecelão de flanela e cartista.
James Smithies	Classificador de lã e guarda-livros.
James Standrind	
James Tweedale	Fabricante de tamancos, socialista e quinto presidente.
James Wilkinson	Ajudou a alugar o armazém.
John Bent	Alfaiate, socialista e um dos primeiros integrantes do Conselho Fiscal.
John Collier	Mecânico, socialista, exerceu a função de conselheiro várias vezes.
John Garsid	Marceneiro.
John Holt	Primeiro tesoureiro.
John Hill	
John Kershaw	Guarda de armazém de uma mina de carvão e cartista.
John Scroncroft	Vendedor ambulante.
Joseph Smith	Separador de lã. Integrou a primeira comissão de compras.
Milles Ashworth	Tecelão de flanela, cartista e primeiro presidente.
Robert Taylor	Organizador de vendas de livros e revistas.
Samuel Ashworth	Tecelão de flanela e primeiro gerente (ocupou o cargo por 22 anos).
Samuel Tweedale	Tecelão e primeiro conferencista.
Willian Cooper	Tecelão de flanela, socialista e primeiro caixeiro.
Willian Mallalieu	Suplente de conselho.
Willian Taylor	Tecelão e um dos primeiros a acreditar e ingressar no movimento.

Fonte: adaptado de Gawlak e Turra (2001).

Essas pessoas tinham como projeto primordial a cooperativa: o armazém destinava-se às compras em comum e à venda de produtos diversificados; construção de moradias para os sócios pelo seu custo; educação dos sócios; combate ao alcoolismo; produção de bens essenciais, garantindo o emprego dos sócios que tivessem baixos salários ou estivessem sem emprego; e integral cooperação por parte dos sócios (PINHO, 1982).

Ademais, a experiência de Rochdale buscou levar até aquelas pessoas não só o espírito da união, mas a educação pela instrução. Eles tinham uma biblioteca, a princípio modesta, mas que com o tempo foi ampliada devido à sua aceitação. Os sócios destinavam parte de suas sobras líquidas para sua ampliação, pois temiam ver que seus estatutos fossem modificados por pessoas sem a instrução necessária para compreendê-los (BOESCHE, 2005). Pontua Boesche (2005, p. 22): “[...] a educação tem sido um instrumento de diferenciação nas sociedades cooperativas desde o início de sua existência. Muitas tentativas anteriores a Rochdale foram realizadas visando à organização de uma cooperativa, mas sempre sem sucesso”.

Consoante Bialoskorski Neto (2012, p. 10), “o empreendimento cooperativista é regido de acordo com alguns princípios gerais, mais tarde dito doutrinários, que caracterizam a forma de organizacional cooperativada até os dias de hoje”. No mesmo sentido, acerca da organização cooperativa, reforça Bialoskorski Neto (2012, p. 11) que “é caracterizada por princípios discutidos pelos socialistas utópicos associacionistas, influenciados também pelo pensamento da época, em que o ideário da fraternidade, da igualdade, de liberdade e da solidariedade é colocado de modo muito nítido”. Tais princípios são destacados por Santos, Gouveia e Vieira (2012, p. 3):

- a livre adesão e demissão dos sócios;
- um voto por pessoa;
- distribuição de ganhos proporcional às operações realizadas pelos sócios;
- vendas realizadas apenas à vista a fim de que os trabalhadores só assumissem responsabilidades com as quais pudessem arcar;
- dos ganhos, uma parcela seria destinada a um fundo para a educação dos membros cooperados;
- taxa limitada de juros do capital;
- gestão democrática.

Os princípios cooperativistas de Rochdale, por sua vez, revistos nos congressos, foram reunidos em cinco tópicos no Congresso da ACI, em 1937. Também foram revistos no Congresso de Viena, na Áustria, em 1966, e no Congresso do Centenário da ACI, em Londres, em 1995 (BIALOSKORSKI NETO, 2012; SANTOS; GOUVEIA; VIEIRA, 2012), sendo compostos pelos seguintes elementos: a) adesão livre e voluntária; b) gestão democrática e livre; c) participação econômica dos associados; d) autonomia e independência; e) educação, formação e informação; f) intercooperação; g) preocupação com a comunidade (responsabilidade social) (SANTOS; GOUVEIA; VIEIRA, 2012).

Os princípios estabelecidos pelos pioneiros de Rochdale, bem como o modo de funcionamento dessa cooperativa, serviram de base doutrinária para as demais organizações desse tipo. Também, o êxito obtido por eles precedeu a formação de inúmeras outras cooperativas, originando muitos adeptos e defensores do sistema cooperativista (GONCALVES, 2003; SANTOS; GOUVEIA; VIEIRA, 2012). Em nível mundial, o cooperativismo ganhou força com a criação, em 1895, da ACI, que consiste em um órgão não governamental e independente, tendo como missão defender, representar e congregar o movimento cooperativista (SANTOS; GOUVEIA; VIEIRA, 2012).

Destarte, infere Bialoskorski Neto (2012, p. 13) que, “na Alemanha, surgem, em 1854, as Cooperativas de Crédito do sistema Haiffeisen, na Itália, Luzzatti funda Cooperativas de Crédito [...]”. Acrescenta ainda o autor que, “do início do século XX até nossos dias, o que temos visto é, na realidade, uma universalidade desse movimento, aliada a uma fabulosa experiência e acumulação [...]” (BIALOSKORSKI NETO, 2012, p. 13). Em suma, as cooperativas difundiram-se em todo o mundo, independentemente das características peculiares de cada país.

2.1.1 Cooperativismo de crédito

As cooperativas de crédito, para Barroso (2009, p. 35), “são um tipo específico de instituições financeiras captadoras de depósito à vista; atuam similarmente a bancos comerciais, realizando intermediação financeira entre seus usuários e atendendo demandas por compensação de documentos e pagamentos de contas”. Entretanto, sua diferença dos bancos comerciais é que seus usuários também são seus proprietários, com direito de propriedade residual sobre seus ativos e fluxos financeiros (CROTEAU, 1968; TAYLOR, 1974). Também se diferenciam das demais instituições financeiras empresariais pelos seus elementos organizacionais (BARROSO, 2009). Destaca-se que, mesmo que essas organizações sejam de propriedade dos usuários, grande parte deles não participa do processo decisório (FAMA; JENSEN, 1983).

Reforçam Sousa Neto e Reis (2015, p. 213) que “as cooperativas de crédito são instituições financeiras não bancárias constituídas pela vontade dos seus associados que investem seus recursos na formação do seu capital inicial e buscam o crescimento contínuo desses recursos”. Ainda, para Trindade (2013, p. 16), “a cooperativa de crédito busca, pela ajuda mútua, uma melhor administração de recursos financeiros. Seu objetivo é prestar

serviços com melhores condições de natureza bancária a seus associados, disponibilizando crédito na área rural e na urbana”.

As primeiras cooperativas de crédito surgiram na Alemanha, Itália e Canadá, havendo relatos, na Alemanha, da existência de casas bancárias na segunda metade do século XIX, as quais concediam crédito, em sua maioria, para grandes comerciantes e industriais (THENÓRIO FILHO, 2002).

Em 1847, surgiu a primeira iniciativa de cooperativa de crédito na Alemanha, fundada por Friedrich Wilhelm Raiffeisen, no povoado de Weyerbusch/Westerwald; a denominada caixa de crédito Raiffeisen foi o modelo para a futura atividade cooperativista Raiffeisen, que atendia às atividades rurais e vinculadas às necessidades dos produtores rurais, tendo como características a responsabilidade ilimitada dos sócios, a ausência de integralização de capital social, o direito de voto, a não distribuição de sobras e a restrição na área de atuação (PINHEIRO, 2008; THENÓRIO FILHO, 2002; TRINDADE, 2013).

No ano de 1856, foi fundada, na cidade de Delitzsch, por Herman Schulze, uma cooperativa de crédito conhecida como banco popular, diferente daquelas do modelo Raiffeisen. Pontua Pinheiro (2008, p. 23) que “as cooperativas fundadas por Herman Schulze passariam a ser conhecidas como ‘cooperativas do tipo Schulze-Delitzsch’, atualmente conhecidas na Alemanha como bancos populares”, sendo pioneiras no que concerne à criação das cooperativas de crédito urbanas. A diferença consistia em haver a distribuição de sobras líquidas na proporção do capital social e na remuneração dos dirigentes da cooperativa; entretanto, havia restrição quanto à área de atuação (ARAÚJO, 2011; PINHEIRO, 2008; THENÓRIO FILHO, 2002; TRINDADE, 2013).

Em 1864, a cooperativa fundada por Raiffeisen com ênfase ao meio rural, chamada *Heddesdorfer Darlehnskassenverein* (Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf), proliferou-se na região, persistindo esse modelo até hoje na Alemanha, com destaque para suas características originais de responsabilidade solidária, fiscalização rigorosa da administração e gestão democrática (PINHEIRO, 2008; TRINDADE, 2013).

Em 1865, na cidade italiana de Milão, foi organizada pelo italiano Luigi Luzzatti a primeira cooperativa de crédito local, cujo modelo levou seu nome. Seus diretores não recebiam remuneração e havia fiscalização recíproca para estabelecer um ambiente de confiança (BIALOSKORSKI NETO, 2006; TRINDADE, 2013). Segundo Araújo (2011, p. 23), “esse modelo caracterizou-se principalmente pela não exigência de vínculos para a associação, exceto por algum limite geográfico (município, região ou outra delimitação) e

ficaram conhecidas como bancos do povo”. Muitas cooperativas de crédito brasileiras fundadas nas décadas de 1940 a 1960 utilizavam este modelo (PINHEIRO, 2008).

No continente americano, a primeira cooperativa foi fundada em 6 de dezembro de 1900, pelo jornalista Alphonse Desjardins, na província canadense de Quebec. Possuía características distintas, mas havia inspiração nos modelos de Raiffeisen, Schultze-Delitzsche e Luzzatti, sendo o novo modelo conhecido no Brasil como cooperativa de crédito mútuo. Tinha como característica a existência de vínculo entre os sócios, agrupando-os segundo aspectos comuns (PINHEIRO, 2008). Destaca Araújo (2011, p. 23), que “esse modelo se caracterizava pela existência de vínculo entre os associados com base em grupos homogêneos tais como sócios de clubes, trabalhadores de determinada fábrica, profissão, etc.”.

No Brasil, o cooperativismo de crédito teve início em 1902, a partir da motivação do padre suíço Theodor Amstad e mais 19 lideranças da comunidade, que constituíram a Caixa de Economias e Empréstimos Amstad, a primeira cooperativa de crédito da América Latina, na Linha Imperial, no município de Nova Petrópolis (Rio Grande do Sul), inspirada no modelo alemão de cooperativismo Raiffeisen (RICCIARDI, 1990). De acordo com Pinheiro (2008, p. 27-28), “essa cooperativa, do tipo Raiffeisen, continua em atividade até hoje, sob a denominação de Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha – Sicredi Pioneira/RS”. Reporta ainda o autor que foram fundadas cerca de 66 cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, durante os anos de 1902 a 1964, todas do tipo Raiffeisen.

No período compreendido entre as décadas de 1920 e 1940, houve certa estagnação no desenvolvimento das cooperativas de crédito no Brasil. A fase de recuperação foi posterior à década de 1940, com base no modelo Luzzatti, ou seja, de livre adesão, tendo como base de expansão o Decreto-Lei nº 22.239/1932, que definia as regras de funcionamento das cooperativas de crédito no país (ARAÚJO, 2011; MENEZES, 2004). Ainda nesse período, no entanto, não havia um controle e fiscalização eficientes em relação ao cooperativismo de crédito, de forma que oportunistas aproveitaram essa facilidade para constituir cooperativas no intuito de gerar ganhos individuais, causando um forte abalo na imagem desse tipo de instituição (ARAÚJO, 2011; MENEZES, 2004). Em 1964, foi promulgada a Lei da Reforma Bancária (Lei nº 4.595/1964), que trouxe uma definição mais precisa sobre o funcionamento e fiscalização das cooperativas de crédito, que ficaram sob a responsabilidade do Bacen. Como consequência, parte das instituições que adotavam o modelo Luzzatti (cerca de duas mil) encerrou suas atividades na época, em virtude da atuação do Bacen (ARAÚJO, 2011). Por sua

vez, as cooperativas originadas das “caixas rurais”, fundadas por Amstad, cresceram fortemente até 1964. Contudo, com o golpe militar daquele ano e o regime autoritário, ocorreu uma pressão dos banqueiros no sentido de o governo eliminá-las (RICCIARDI, 1990).

A partir de 1965, as cooperativas de crédito passaram a ser classificadas em duas modalidades: cooperativas de crédito rural e cooperativas de crédito de empregados, de acordo com as diretrizes da Resolução CMN nº 11/1965, que contribuiu para sua efetiva evolução no cenário nacional. Já em 1971, foi promulgada a Lei nº 5.764/1971, que disciplinou o funcionamento dessas instituições. De fato, as características contidas nessa lei direcionaram as cooperativas para a prática dos princípios de gestão democrática, com a participação dos associados. Atualmente, elas apresentam diferenciais significativos: além da gestão democrática, possuem estrutura de autogestão e distribuição de sobras, ou seja, têm participação direta dos associados.

Em 1990, as cooperativas enfrentaram um novo desafio, após a extinção do Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC).

Em 16/03/1990, por MP foi determinada a extinção do BNCC, sendo que na época a União detinha 97,98% das ações e do capital integralizado do Banco. As atividades de fomento ao cooperativismo foram transferidas para o Ministério da Agricultura, o patrimônio transferido para a União e os empregados demitidos (BNCC, 2015).

Com isso, haveria dependência de bancos públicos ou privados para realizar as atividades bancárias e atender a seus associados.

Novamente, as cooperativas buscaram forças na cooperação e no empreendedorismo de seus dirigentes para continuar crescendo e procurando alternativas para o fortalecimento do cooperativismo de crédito. Conforme Pinheiro (2008, p. 42), a publicação da:

[...] Resolução nº 2.193, de 31 de agosto de 1995, permitiu a constituição de bancos comerciais controlados por Cooperativas de Crédito, os bancos cooperativos. Posteriormente, a Resolução nº 2.788, de 30 de novembro de 2000, permitiria a constituição de bancos múltiplos cooperativos.

Nesse sentido, evidencia Pinheiro (2008, p. 42):

Os bancos cooperativos representaram uma mudança de paradigma em relação ao modelo marcado pela existência do BNCC, ao permitir que o próprio sistema cooperativo de crédito controlasse um banco comercial ou banco múltiplo. O primeiro banco cooperativo do Brasil foi o Bansicredi, com sede em Porto Alegre (RS), constituído em 16 de outubro de 1995, autorizado a funcionar em 17 de abril de 1996. No ano seguinte, seria autorizado a funcionar o segundo banco cooperativo

do Brasil, o Bancoob. Em agosto de 2001, o Bansicredi transformou-se em banco múltiplo.

De acordo com a Lei Complementar nº 130/2009, as cooperativas de crédito devem proporcionar a prestação de serviços financeiros a seus associados, captação de recursos e concessão de crédito, conforme seu art. 2º:

Art. 2º As cooperativas de crédito destinam-se, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro.

§ 1º A captação de recursos e a concessão de créditos e garantias devem ser restritas aos associados, ressalvadas as operações realizadas com outras instituições financeiras e os recursos obtidos de pessoas jurídicas, em caráter eventual, as taxas favorecidas ou isentas de remuneração.

§ 2º Ressalvado o disposto no § 1º deste artigo, é permitida a prestação de outros serviços de natureza financeira e afins a associados e a não associados (BRASIL, 2009).

As instituições financeiras constituídas sob a forma de cooperativa de crédito receberam regularização mediante instrumentos normativos, como a Lei nº 4.595/1964, que dispôs sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias; a Lei nº 5.764/1971, que definiu a política nacional de cooperativismo e instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas; a Lei nº 6.981/1982, que alterou a redação do art. 42 da Lei nº 5.764/1971; e a Lei Complementar nº 130/2009, que dispôs sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) e revogou dispositivos das Leis nº 4.595/1964, e nº 5.764/1971. Ademais, o Bacen atualizou a constituição, a autorização e o funcionamento das cooperativas de crédito por meio da Resolução nº 3.859/2010, que alterou e consolidou as normas relativas à sua constituição e funcionamento. Conforme reporta Ventura (2009, p. 18):

Até 1971, a regulamentação cooperativista sofreu intensas mudanças destaque para a Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, que, ao disciplinar o funcionamento do Sistema Financeiro Nacional (SFN), atribuiu ao Banco Central do Brasil (BACEN) competência para supervisionar as instituições financeiras, entre as cooperativas de crédito. Com a edição da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 conhecidas como Lei Cooperativa, iniciou-se processo de maior estabilidade cooperativa passaram a contar com proteção de um código específico e completo que estabelece a Política Nacional de Cooperativismo.

Conhecida como Lei das Cooperativas, a Lei nº 5.764/1971 definiu o cooperativismo e o regime jurídico das sociedades cooperativas, conforme evidenciado no seu art. 4º:

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços

aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, [...]

V - singularidade de voto, [...]

VI - quórum para funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados, e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral; [...]

IX - neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social; [...] (BRASIL, 1971).

O avanço promovido pela Lei nº 6.981/1982, que alterou o artigo da lei supramencionada, foi significativo para o modelo utilizado atualmente pelas cooperativas de crédito, pois permitiu que associados fossem representados por coordenadores (delegados) eleitos por eles. Essa autorização possibilitou que cooperativas singulares com mais de três mil associados e menores, mas com associados residindo a mais de 50 km da sede, fossem representadas por seus coordenadores (delegados).

O histórico dessas regulamentações seguiu, principalmente, a apreciação e aprovação do Bacen, que a partir de 1991, com os representantes do segmento de cooperativas de crédito, adotou um procedimento de construção do marco regulamentar, começando pela Resolução nº 1.914/1992, com destaque para os seguintes pontos: a) ampliação do crédito mútuo para demais pessoas físicas com profissão ou atividades comuns ou com vínculo com determinada entidade; b) reiteração de dispositivo da Lei nº 5.764/1971, que possibilitou admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas atividades econômicas das pessoas físicas ou correlatas ou, ainda, daquelas sem fins lucrativos. Assim, funcionários das entidades poderiam se tornar associados da cooperativa de crédito, como também entidades com atividades correlatas.

Com a permissão para constituição de bancos cooperativos, mediante a Resolução nº 2.193/1995, o Banco Cooperativo Sicredi foi o primeiro, com nome fantasia “Bansicredi” e atualmente “Banco Sicredi”, representando um dos maiores sistemas cooperativos do país.

Em 1999, o Bacen delegou às cooperativas centrais de crédito a responsabilidade pela supervisão das singulares filiadas; entre as atribuições, destacam-se o monitoramento operacional, a auditoria e a capacitação técnica dos quadros administrativos, conforme Resolução nº 2.608/1999. Também consolidou o papel de supervisão auxiliar das cooperativas centrais, ao permitir contratação de auditores independentes (Resolução nº 2.771/2000). Em 2000, ocorreu mais um grande avanço no marco regulatório, que permitiu aos bancos cooperativos atuar como banco múltiplo e admitir investidores fora do segmento de cooperativismo de crédito. Em seu capital social, foi mantida a obrigatoriedade de as

cooperativas centrais de crédito deterem, no mínimo, 51% das ações com direito a voto, conforme Resolução nº 2.788/2000.

O avanço na constituição de cooperativas de crédito permitiu a formação de cooperativas de pequenos empresários, microempresários e microempreendedores, conforme Resolução nº 3.058/2002, que proporcionou o desenvolvimento, instalação e criação de cooperativas principalmente em grandes centros urbanos, podendo utilizar entidades de classe para sua constituição e desenvolvimento.

O Conselho Monetário Nacional (CMN) editou algumas resoluções que incentivaram o desenvolvimento do cooperativismo de crédito no Brasil (Quadro 2):

Quadro 2 – Resoluções do CMN sobre cooperativismo de crédito.

Título	Ementa
Resolução nº 3.106/2003	Possibilidade de constituição de cooperativas de crédito de livre admissão e de transformação de instituições já existentes para essa nova modalidade, porém com restrição da quantidade de habitantes na região de atuação.
Resolução nº 3.309/2005	Certificação de funcionários dessas instituições para atuação na distribuição de cotas de fundos de investimento.
Resolução nº 3.321/2005	Ampliação do limite na região de atuação de cooperativas de crédito de livre admissão constituídas para até 300 mil habitantes.
Resolução nº 3.442/2007	Ampliação do limite na região de atuação de cooperativas de crédito de livre admissão para até 1,5 milhão de habitantes.
Resolução nº 3.442/2007	Previsão de entidade independente de auditoria externa para o sistema cooperativo de crédito brasileiro.
Resolução nº 3.859/2010	Ampliação do limite na região de atuação de cooperativas de crédito de livre admissão para mais de dois milhões de habitantes.
Resolução nº 3.859/2010	Determinação de medidas de transparência na gestão, sobretudo a postura de independência do Conselho de Administração em relação à diretoria da instituição e possibilidade de composição desse órgão por profissionais de mercado.
Resolução nº 4.434/2015	Alteração da classificação das cooperativas de crédito singular, de acordo com as operações praticadas, nas categorias de: cooperativa de crédito plena, clássica e de capital e empréstimos.
Resolução nº 4.434/2015	Definição de novos valores de capital inicial e de patrimônio líquido, da estrutura de governança exigida e do regime de apuração do capital requerido.

Fonte: adaptado de Araújo (2011).

Uma das maiores conquistas em termos de autorização do CMN para as cooperativas de crédito foi a permissão da constituição de cooperativas de livre de admissão de associados, além do aperfeiçoamento da ampliação de exigências que fortaleceram o papel das cooperativas centrais de crédito, pela Resolução nº 3.106/2003. Essa autorização possibilitou às cooperativas ampliar seu relacionamento com a sociedade em que estão inseridas, uma vez que, por questões normativas, não podiam atender a todas as pessoas físicas e jurídicas, mesmo em municípios que eram dependentes da atividade para a qual foram constituídas, como, por exemplo, a atividade agropecuária. Até então, somente produtores rurais e entidades ligadas a atividades correlatas podiam ser associados e operar com as cooperativas

de crédito rural; a transformação para cooperativas de crédito de livre admissão consentiu o atendimento de todas as pessoas físicas e jurídicas. Todavia, limitava sua área de atuação em municípios e região contínua, com população total não superior a cem mil habitantes.

Com a revogação da Resolução nº 3.106/2003, foi promulgada a Resolução nº 3.321/2005, que consolidou os normativos até então editados, estimulou ganhos de escala, ampliou a capacidade de prestação de serviços das cooperativas singulares, introduziu adequação dos limites de exposição por cliente a situações específicas dos sistemas cooperativos e ampliou o leque de atribuições das cooperativas centrais, notadamente no que diz respeito a auditorias e controles. Também limitou as cooperativas a uma área de atuação em municípios e região contínua, com população total não superior a 750 mil habitantes. Entretanto, a resolução foi revogada mediante a publicação pelo Bacen da Resolução nº 3.442/2007, que manteve os princípios normativos já consolidados e aperfeiçoou as regras relativas às exigências de capital e de patrimônio das cooperativas de livre admissão, vinculando-as a determinadas variáveis, como população e região geográfica de atuação, com ampliação da área de atuação para população total não superior a dois milhões de habitantes.

A Lei Complementar nº 130/2009 é, sem dúvida, um instrumento legislativo importantíssimo para o cooperativismo de crédito. Dispôs, em caráter de especificidade, sobre instituições do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e estabeleceu incentivos para a consolidação do SNCC, bem como permitiu ao Conselho de Administração a criação de Diretoria Executiva a ele subordinada. Pela primeira vez, uma legislação determinou a segregação da gestão estratégica da gestão executiva para cooperativa de crédito, conforme art. 5º, demonstrando uma inovação para o modelo de governança corporativa. Seguindo esse avanço, o CMN alterou e consolidou as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito, com a Resolução nº 3.859/2010, que obrigou as cooperativas a adotar estrutura administrativa integrada por Conselho de Administração e Diretoria Executiva a ele subordinada, sendo os membros eleitos pelo referido conselho entre pessoas físicas associadas ou não. Principalmente com essa última resolução, o cooperativismo de crédito ganhou em profissionalismo e instrumentos para implantação da governança, incluindo as melhores práticas de mercado.

Cumprido destacar que o cooperativismo de crédito, no Brasil, tem pouquíssima representatividade no SFN (cerca 3%), segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2015). No entanto, é considerado uma importante alternativa de acesso ao crédito para a população, as cooperativas de livre admissão e públicas específicas das segmentadas, como produtores agropecuários das cooperativas de crédito rural. Com a eliminação dos

intermediários na captação de recursos, investimentos e crédito, consegue praticar taxas mais atraentes aos seus associados, havendo grande potencial de crescimento para o setor, além de contribuir para a inclusão da população brasileira no acesso ao crédito.

Em 2015, o CMN publicou a Resolução nº 4.434, que dispôs sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito, incluindo categorias de acordo com as operações praticadas: cooperativa de crédito plena (que pode praticar todas as operações); cooperativa de crédito clássica (que não pode ter moeda estrangeira, operar com variação cambial nem derivativos); e cooperativa de crédito de capital e empréstimos (que não pode captar recursos ou depósitos, sendo seu financiamento apenas o capital próprio integralizado pelos associados). As cooperativas também devem observar a estrutura do capital e do patrimônio, referente a limites mínimos em relação ao capital integralizado e ao patrimônio líquido.

Em resumo, para Ventura (2009, p. 17),

o cooperativismo de crédito se caracteriza por promover acesso a serviços financeiros e intermediação de recursos privados, assumindo os riscos correspondentes e gerando benefícios para a comunidade. Por se tratar de iniciativas promovidas diretamente pelos cidadãos, torna-se fator de desenvolvimento sustentado para o local, especialmente na formação de poupança e no financiamento de iniciativas empresariais, promotoras de evidentes benefícios sociais pela geração de empregos e pela distribuição de renda.

Por sua vez, segundo Meinen e Port (2012, p. 37), “não se acredita que uma cooperativa, não importa o ramo de atividade, consiga desenvolver-se e solidificar-se sem que as pessoas chave dominem e respeitem os valores, os princípios e as regras aplicáveis ao cooperativismo”. Ainda, reforçam que “o Associado, como proprietário, é a parte mais interessada nos negócios da cooperativa, portanto, deve agir como instrumento efetivo de fiscalização e controle da organização” (MEINEN; PORT, 2012, p. 37).

2.2 TEORIA DA AGÊNCIA

Primeiramente, faz-se necessário compreender do que se trata a teoria da agência. Como destacam diversos autores, consiste na explicação dos conflitos dentro das organizações, sendo a base teórica que busca analisar as relações entre os participantes de um sistema, em que propriedade e controle são designados a pessoas distintas, o que pode resultar em conflitos de interesse entre os indivíduos. Ainda, de acordo com Fama (1988 apud

MENDES, 2001), ela analisa os conflitos e custos resultantes da separação entre propriedade e controle de capital.

A possibilidade de não participação do acionista no gerenciamento da empresa é bem representada pela sociedade por ações, que limita a responsabilidade do acionista para com a organização à parcela de capital que ele investiu. Todavia, essas sociedades empresárias demandam pessoas com capacidade para gerenciá-las e, muitas vezes, os proprietários não possuem o conhecimento necessário para desempenhar essa atividade gerencial ou não possuem interesse. Partindo desse pressuposto, há a contratação de um terceiro, que desempenha essa função dentro da organização (JACQUES, 2011).

A partir do momento em que há essa delegação de poderes, ou seja, é atribuído ao gestor pelo proprietário o desenvolvimento da atividade de gestão, surge uma relação entre dois agentes econômicos: o proprietário configura-se como principal e o agente é o responsável pelo gerenciamento da organização, originando uma relação de agência (FURUBOTN; RICHTER, 1998; ROSS, 1973). Essa relação é tratada pela teoria da agência, que, para Mendes (2001, p. 15), consiste nas “relações entre participantes de sistemas em que a propriedade e o controle de capital são destinados a figuras distintas, dando espaço à formação de conflitos resultantes da existência de interesses diferenciados entre os indivíduos”.

Jensen e Meckling (1976) definem uma relação de agência como um contrato no qual uma ou mais pessoas (principal) empregam outra (o agente) para realizar algum serviço ou trabalho em seu favor, envolvendo a delegação de alguma autoridade de decisão para o agente. Citam ainda que, se ambas as partes estão para potencializar resultados, existe uma boa razão para acreditar que o agente não irá atuar conforme os interesses do principal. Pontuam que a teoria da agência desenvolveu-se a partir de três elementos fundamentais: a) as despesas de monitoramento por parte do principal; b) as despesas oriundas de garantias de ações do agente, que venham a causar prejuízo ao principal caso ocorram; c) as perdas residuais ou de bem-estar referentes às ações relacionadas à tomada de decisão por parte do agente.

Na mesma linha, reforçam Hendriksen e Van Breda (1999) que tal teoria diz respeito à tentativa de explicar a relação entre dois indivíduos ou mais, em que um dos indivíduos é denominado principal e o outro, agente; este cumpre as tarefas delegadas pelo principal, mediante remuneração. Quando o principal delega poderes e autoridade ao agente para que tome as decisões em seu nome, há transferência de riquezas do principal para o agente, ou seja, quando é feita a delegação, surge a possibilidade de transferência de riquezas, que é

tratada pela teoria da agência. Com isso, o principal sabe que irá perder parte de suas riquezas para o agente, mas, em troca dessa remuneração, cobra dele o máximo desempenho (ARRUDA; MADRUGA; FREITAS JR, 2008; MENDES, 2001). Entretanto, nem sempre os interesses do principal e do agente estão em convergência. Para tal, o principal precisa criar mecanismos que propiciem o controle das ações dos agentes (LAZONICK; O’SULLIVAN, 2000). Esses mecanismos de monitoramento são criados para que suas potencialidades não sejam destacadas e também para que haja incentivos contratuais para as empresas. Em contrapartida, deve-se destacar que tais atitudes geram aumento de custos para a organização (SILVA; ANDRADE, 2008).

Ainda que a função seja atribuída a um indivíduo, este não prima pela maximização em seu desenvolvimento, visto que seu comportamento está direcionado para o conjunto de suas preferências e também para a realização de ações que se direcionem aos seus objetivos. Diante de tal fato, visualiza-se o conflito de agência, no qual nem sempre a vontade do principal vai ao encontro da vontade do agente (JENSEN; MECKLING, 1976).

2.2.1 Conflitos de agência

Segundo Arruda, Madruga e Freitas Jr (2008, p. 77), a “teoria da agência é a base teórica que busca analisar as relações entre os participantes de um sistema, em que propriedade e controle são designados a pessoas distintas, o que pode resultar em conflitos de interesse entre os indivíduos”. Corroborando Silva (2010, p. 33), no sentido de que o “conflito de agência é o fenômeno gerado pela existência de diversos interesses envolvidos ao redor de um mesmo fator [...]”. Já para Treter e Kelm (2004), pode-se evidenciar a existência de conflito de agência pelas relações existentes entre vários grupos que se relacionam dentro de uma mesma organização, ocasionando graves consequências para a gestão dessa organização. Por sua vez, Shleifer e Vishny (1996, p. 7) afirmam que “[...] a essência do conflito de agência dá-se com a separação da administração e dos recursos financeiros, ou – em uma terminologia mais tradicional – da propriedade e do controle”.

Esses conflitos de agência dificilmente são eliminados, visto que não existem contratos perfeitos, que contemplem todas as contingências possíveis. Também não há agente perfeito, visto que os interesses próprios sobrepõem-se aos de terceiros (JENSEN; MECKLING, 1976). Em outras palavras, resultam do oportunismo obtido dos agentes econômicos, pois não é possível constar no contrato todas as situações possíveis de acontecer, resultando em contratos incompletos (SILVA, 2010).

Destacam Weston e Brigham (2004) que os principais conflitos de agência são os que ocorrem entre acionistas e administradores e entre acionistas e credores. No primeiro caso, os administradores devem sempre atender aos interesses dos acionistas, podendo adotar vários mecanismos, como a possibilidade de demissão, tomada de controle, entre outros. No segundo, deve-se considerar o grau de risco que envolve novos investimentos, quando o risco assumido pela organização é superior ao antecipado pelos credores. Se o empreendimento não der certo, as perdas serão compartilhadas; se der certo, o ganho adicional será dos acionistas. Reporta também Silva (2010, p. 35) que “[...] há conflitos de interesse não somente entre acionista e administrador, mas também entre os demais *stakeholders*. Há, ainda, conflito de agência entre acionistas, o majoritário (controlador) e os minoritários”.

Entretanto, os conflitos entre principal e agente podem ser mitigados ou reduzidos por meio de ações exercidas pelo principal. Pode este limitar as divergências de interesses do agente quando são estabelecidos incentivos adequados, por exemplo. Contudo, tal atitude pode incorrer em custos para minimizar as ações do agente, denominados custos de agência, como, por exemplo, gastos decorrentes do monitoramento do comportamento dos agentes e perdas residuais (ARRUDA; MADRUGA; FREITAS JR, 2008; JENSEN; MECKLING, 1976; LAMB, 1992). Conceituam Arruda, Madruga e Freitas Jr (2008, p. 79) que “as perdas residuais se referem a cada unidade monetária equivalente de redução de bem-estar do principal em função das divergências existentes com o agente que, por sua vez, não conduzem àquelas decisões que maximizariam esse bem-estar”.

Quando há incidência de aumento nos custos de monitoramento, há certa tendência de alinhamento das ações do agente em relação ao principal, gerando redução nos conflitos entre as partes (JENSEN; MECKLING, 1976). No entanto, ressaltam Silva e Andrade (2008) que esse conflito de interesses pode ser reduzido, mas não extinto, possibilitando uma oportunidade de reflexão dentro da organização. Ainda, pontua Lamb (1992) que, se o principal quiser que o agente trabalhe no intuito de assegurar seus interesses, deverá lhe fornecer incentivos para tal atitude, gerando os custos de agência. Segundo Rodrigues (2003, p. 9), “uma das funções da Governança Corporativa reside justamente no fato de tentar eliminar ou minimizar os problemas de agência e os custos de transações, por meio de uma conduta regulada das partes envolvidas no negócio”.

2.2.2 Relação da teoria da agência com governança corporativa

Para Silveira (2004, p. 32), a governança corporativa é “o conjunto de mecanismos de incentivo e controle que visa harmonizar a relação entre acionista e gestores pela redução dos problemas de agência, numa situação de separação entre propriedade e gestão”. Em outras palavras, consiste em um conjunto de processos em que são minimizados os custos de agência, pela nomeação de um Conselho de Administração que, de acordo com os estatutos das companhias, monitoram o desempenho dos gestores e tomam decisões importantes. Em contrapartida, exigem-se uma prestação de contas e o acompanhamento das principais decisões (MARTINEZ, 2001). Portanto, a redução de prejuízos causados pelos conflitos de agência depende fundamentalmente da presença de um conjunto de mecanismos internos e externos que alinhem os interesses dos gestores aos de todos os acionistas, denominado governança corporativa (SILVEIRA, 2004).

A adoção de mecanismos e práticas de governança corporativa denota para os analistas, investidores e acionistas maior qualidade e credibilidade nas informações divulgadas pelas organizações (DALMÁCIO, 2009). São, assim, uma das principais fontes de informação para melhoria da qualidade dos dados produzidos pela contabilidade (LOPES; WALKER, 2008). Além disso, essa estrutura pode contribuir para assegurar a qualidade dos lucros (DECHOW; SCHRAND, 2004).

Pontua Dalmácio (2009) que os mecanismos de governança corporativa buscam minimizar os conflitos e diferenças existentes, funcionando como instrumento de correção das falhas existentes no processo de comunicação e informação. De fato, entre suas várias finalidades, visam a assegurar que os acionistas minoritários recebam informações confiáveis a respeito do valor das empresas e que os administradores e acionistas controladores não se apropriem indevidamente do valor investido por eles. Em outras palavras, a existência de boas práticas de governança corporativa motiva os gestores a agir de acordo com os objetivos organizacionais e maximizar o valor da empresa, em vez de seus objetivos pessoais (BUSHMAN; SMITH, 2003).

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Independentemente do tipo de organização, natureza jurídica, porte ou tipo de controle, os princípios e práticas da governança corporativa são indispensáveis para seu sucesso.

Com origem no termo inglês *corporate governance* (governar, dirigir ou guiar), usado para referir-se à relação entre proprietários (sócios) e administradores das empresas

(VENTURA, 2009), a governança corporativa teve seu início, no cenário nacional, por volta das décadas de 1980 e 1990, em um momento em que os investidores passaram a divergir dos métodos irregulares de controle de gestão de algumas corporações. Seu objetivo principal era criar padrões para monitoramento interno e externo, evitando, assim, abuso das entidades com seus investidores e, conseqüentemente, não prejudicando os acionistas (QUELHAS, 2013; SOUSA NETO; REIS, 2015; VENTURA, 2009). No Brasil, de acordo com Andrade e Rossetti (2004), a expressão foi utilizada pela primeira vez em 1991 e, no ano seguinte, foi definido o primeiro Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. Contudo, somente em 1995 foi editado o primeiro livro que continha a designação *corporate governance*, de autoria de R. Monks e N. Minow.

Especificamente, iniciou-se no país com a criação, em 27 de novembro de 1995, do IBGC, organização sem fins lucrativos que é a principal referência para o desenvolvimento das melhores práticas de governança. Sobre esse assunto, reporta o IBGC (2009, p. 19) que “as boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade”. Ademais, segundo o instituto, “Governança Corporativa é o sistema pela qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administrações, diretoria e órgãos de controles” (IBGC, 2009, p. 19).

Na governança corporativa, as boas práticas objetivam aumentar o valor da sociedade, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a continuidade da entidade. Nesse sentido, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002) define-as como um conjunto de práticas que têm por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. Por outro lado, existem evidências de que a governança corporativa não se limita ao controle da organização e, sim, trata do sistema de governo, administração e controle de uma organização, independentemente da finalidade, controle acionário ou natureza jurídica. Conforme reporta Ventura (2009, p. 32),

Governança corporativa trata do governo estratégico da empresa, da articulação e da distribuição do poder entre as partes com direitos de propriedade e os responsáveis pela gestão. Não se limita a questões de verificação de procedimentos contábeis, a auditorias ou a remuneração dos gestores, mas aborda o efetivo exercício da propriedade. Nas corporações, direciona a questões que envolvem as relações entre controladores, acionistas minoritários, gestores, mercado de capitais e financiadores em geral, assim como entre diversos grupos influenciados pela ação da empresa

(*stakeholders*), tais como empregados, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e sociedade.

Nas sociedades anônimas, que são sociedades de capital com fins lucrativos, o acionista é o proprietário da organização e seus interesses têm foco nas ações dos agentes, que possuem o controle, ou seja, administradores e executivos. Entretanto, o conceito também se aplica às sociedades do terceiro setor, como organizações sem fins lucrativos (associações e fundações) e sociedades cooperativas (IBGC, 2009).

Outra definição é trazida pelo IBGC (2015, p. 22), para quem “é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, Conselho de Administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. Neste caso, partes interessadas

são indivíduos ou entidades que assumem algum tipo de risco, direto ou indireto, relacionado à atividade da organização. São elas, além dos sócios, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governo, comunidades do entorno das unidades operacionais, entre outras (IBGC, 2015, p. 11).

No intuito de proteger essas partes interessadas, a governança corporativa possui mecanismos que visam a protegê-las dos conflitos de interesses, os quais ocorrem “quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização” (IBGC, 2015, p. 12). Assim, seu objetivo é superar o chamado conflito de agência, com o apoio da Resolução nº 3.859/2010, que obrigou as cooperativas a adotar estrutura administrativa integrada por Conselho de Administração e Diretoria Executiva. Anteriormente, o presidente do Conselho de Administração era o membro principal da Diretoria Executiva da cooperativa, não separando a propriedade da gestão – quando o “principal” (proprietário ou investidor) delega ao “agente” (gestor ou gestores) administração da organização (JENSEN; MECKLING, 1976).

De modo complementar, o IBGC (2009, p. 19) instituiu princípios que se referem a bases norteadoras para as boas práticas de governança corporativa, os quais consistem “em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade”. São eles:

Transparência (*disclosure*): Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse

e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

Equidade (*stakeholders*): Caracterizam-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de contas (*accountability*): Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente por todos os atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa: Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2009, p. 19).

Estabelecidos e implementados os procedimentos para disciplinar as relações entre proprietários, gestores e mercado, com base nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, a governança contribui para melhoria do exercício do direito de propriedade e dos controles internos e externos sobre a organização e, conseqüentemente, minimização de conflitos de agência (IBGC, 2009).

Nesse contexto, o Conselho de Administração é o principal componente do sistema de governança, tendo o papel de guardião do objeto social (FONTES FILHO; LEAL, 2012; IBGC, 2009), além de ser um dos principais mecanismos de governança corporativa, com o intuito de reduzir os conflitos de agência (VENTURA, 2009). Ainda, ajuda na implementação de supervisão de sistemas que visam a minimizar os riscos e prevenir fraudes e rotinas internas que possam vir a causar prejuízos aos *stakeholders* (FONTES FILHO; LEAL, 2012). O IBGC (2009, p. 29) define sua missão da seguinte forma:

A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas (*shareholders* e demais *stakeholders*), de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta.

Por sua vez, o Código de Conduta é tão importante quanto os demais órgãos da organização, devendo, segundo o IBGC (2009), ser elaborado de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração, estabelecendo responsabilidades sociais e ambientais, de forma que comprometa administradores e funcionários, abrangendo o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas (*stakeholders*). Deve, ainda, priorizar que qualquer parte não aja em benefício próprio ou para obter vantagem, mas, sim, em prol da entidade e seus interesses, devendo ser formalizado e amplamente divulgado para alcançar todos os interessados.

Portanto, a aderência de mecanismos de governança corporativa contribui para o aumento do nível da qualidade das informações das entidades, elevando sua credibilidade perante os *stakeholders*. Isso é totalmente aplicado às cooperativas de crédito, que, como sociedades de pessoas, devem prestar contas aos seus associados, prezando sempre pelo interesse da coletividade. Para ser efetiva, essa aderência necessita da implantação de ferramentas de gestão e controle que atinjam todos os domínios de uma organização, devendo ser considerada uma metodologia multidisciplinar quando da sua implantação (IBGC, 2009, 2015).

2.3.1 Governança cooperativa

Para Ventura (2009, p. 69), o conceito de governança cooperativa em sociedades cooperativas é “o conjunto de mecanismos e controles internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos das cooperativas, assegurando sua continuidade e os princípios cooperativistas”. Complementa a autora que “a Governança Cooperativa representa o legítimo processo pelo qual os associados escolhem, de forma democrática, os objetivos que pretendem atingir e a forma de implementar ações para alcançá-los, indicando as lideranças e acompanhando seu trabalho” (VENTURA, 2009, p. 17).

Quanto à adoção das melhores práticas, destaca o IBGC (2015, p. 19) que “nas cooperativas demonstra a posição de vanguarda dessas instituições, como também uma inteligente resposta dessas organizações aos desafios enfrentados em sua vitoriosa trajetória de evolução e sucesso”. De fato, a adoção de padrões de governança pelo cooperativismo de crédito é fundamental para redução de conflitos dos interesses individuais, pois se trata de uma organização em que os associados são os donos do negócio. Reforça Ventura (2009, p. 19) que esse tipo de ação “[...] contribui para a longevidade e perenidade das cooperativas, aumenta o seu valor, gera mais confiança junto a todos os públicos relacionados, atrai o melhor capital (de qualidade e com custo mais baixo) e, assim, alavanca de forma saudável o seu crescimento [...]”.

Sobre as sociedades cooperativas, o IBGC (2009, p. 16-17) conceitua-as como

sociedades de pessoas, constituídas para prestar serviços aos associados, cuja distribuição de resultados está vinculada as operações efetuadas pelo sócio com a sociedade e desvinculada da participação no capital e cujos direitos políticos estão vinculados às pessoas e desvinculados da participação no capital.

Em outras palavras, as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, norteadas pelos princípios internacionais do cooperativismo, que devem ser seguidos para boa gestão da entidade. Como são organizações em que os associados são os donos do negócio, necessitam sempre buscar atender às necessidades de seus proprietários, eliminando a individualidade nas decisões e interesses particulares, com pensamento voltado à maioria dos associados, ou seja, em prol do coletivo (IBGC, 2015; VENTURA, 2009). Ainda, trata-se de uma sociedade de pessoas, considerando o acionista o associado que é dono do empreendimento cooperativo e cujos agentes devem agir em prol de todos os associados, sendo os interesses coletivos validados pela Assembleia Geral, que é o órgão supremo da sociedade cooperativa (IBGC, 2009). Por serem instituições financeiras, possuem supervisão do Bacen. Nesse sentido, cumpre informar que o Brasil é membro efetivo de várias organizações internacionais que estabelecem padrões para os sistemas financeiros, como o Comitê de Supervisão Bancária de Basileia. Assim, todas as instituições pertencentes ao SFN são obrigadas a aderir às recomendações desse comitê (VENTURA, 2009).

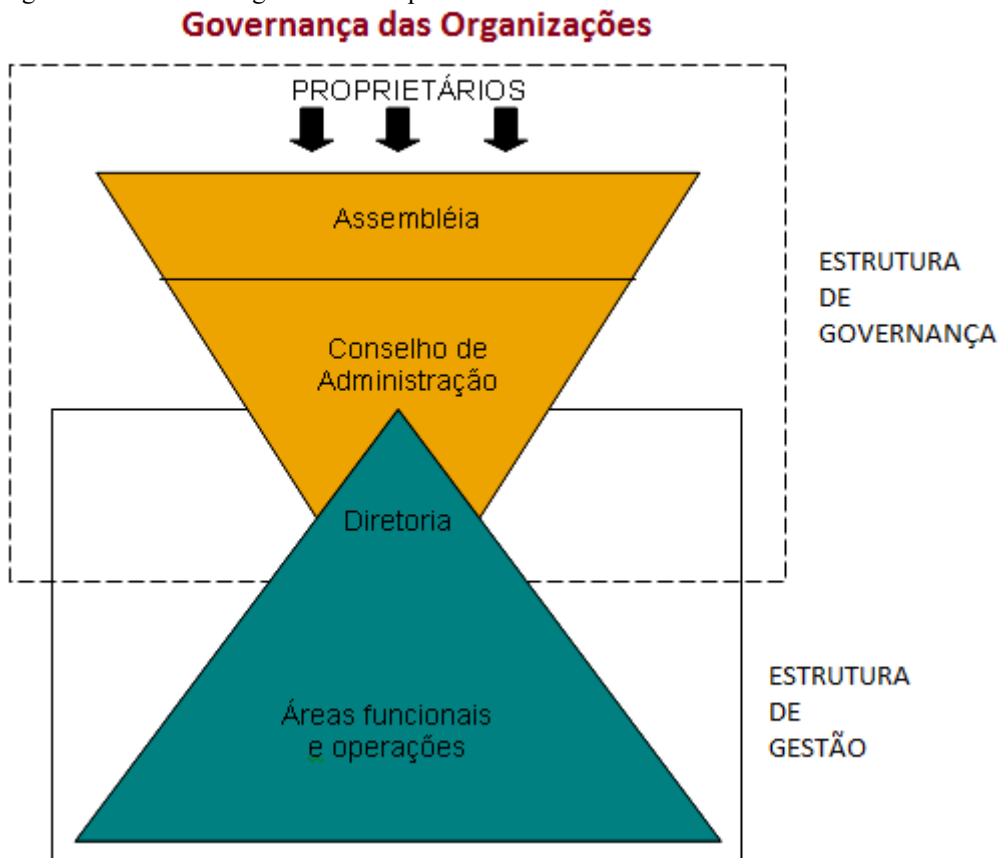
Reportam Desrochers e Fircher (2002) e Ventura (2009) que um dos principais motivos de dissolução das cooperativas de crédito está relacionado com os problemas de governança corporativa. A esse respeito, Ventura (2009, p. 66) elenca duas causas consideradas primordiais:

A primeira é o risco moral, definido pelos autores como os diversos riscos de exposição, como risco de crédito, de taxa de juros de liquidez e aqueles assumidos e não contabilizados (*off balance*). [...] A segunda causa de quebra de instituições financeiras se refere a problemas de agência, que consiste na hipótese de o comportamento do dirigente, nas tomadas de decisões, ser favorável à maximização de sua própria utilidade em detrimento do interesse dos associados.

Principalmente em relação à segunda causa, relacionada ao conflito de agência, é de extrema importância para as cooperativas de crédito a aderência aos princípios de governança corporativa e à Resolução nº 3.859/2010, que instituiu a constituição da Diretoria Executiva e atribuiu ao Conselho de Administração a função de órgão político e estratégico, sendo essas diretrizes fundamentais para o fortalecimento da governança cooperativa.

A Figura 1 apresenta a estrutura de gestão das cooperativas de crédito.

Figura 1 – Estrutura de gestão das cooperativas de crédito.



Fonte: adaptado de Rodrigues e Malo (2006).

Como demonstrado na figura, a parte executiva da organização tem sob sua alçada a estrutura de gestão, no intuito de maximizar a eficiência e eficácia das decisões dos proprietários, ou seja, cabe aos gestores a tomada de decisões, de forma que a organização maximize suas relações com o ambiente em que está inserida, como também seja mais competitiva e organizada para a execução de suas atividades-fim (VENTURA, 2009).

A partir da constituição e implantação da Diretoria Executiva, subordinada ao Conselho de Administração, com base na Resolução nº 3.859/2010, é necessário que as cooperativas atendam aos princípios de governança corporativa, com a segregação das funções do Conselho de Administração como órgão político e estratégico e da Diretoria Executiva como órgão de administração da cooperativa. Andrade e Rossetti (2004), aliás, apontam competências diferenciadas para eles, conforme demonstra o Quadro 3.

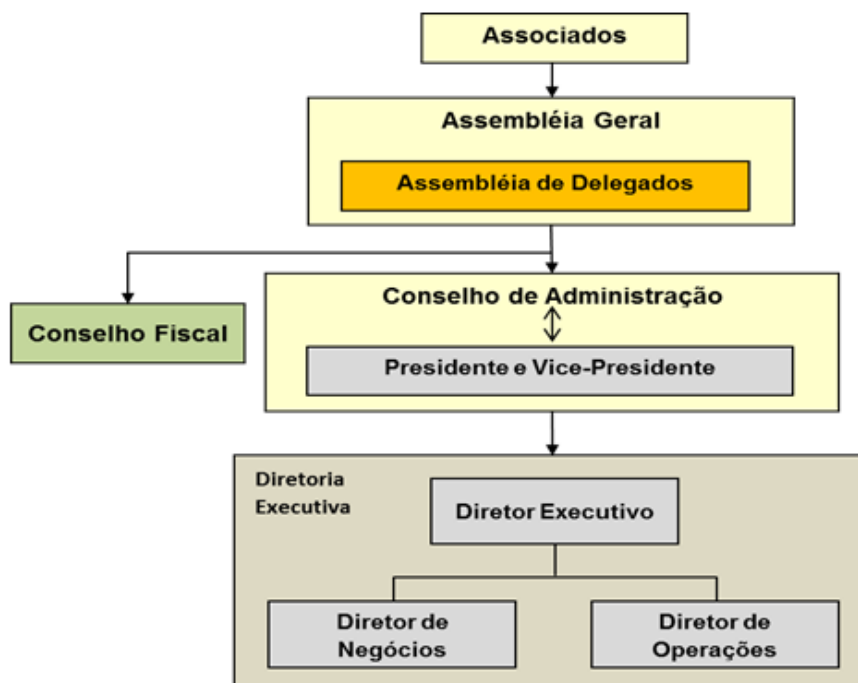
Quadro 3 – Atribuições da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração

Diretoria Executiva	Conselho de Administração
Propõe a estratégia.	Analisa e homologa a estratégia, promovendo, se necessário.
Faz a gestão e apuração confiável de resultados.	Avalia o desempenho da gestão.
Implementa planos operacionais.	Avalia e monitora os resultados.
Antecipa-se, com medidas corretivas necessárias, no caso de desvio de metas.	Examina causas de desvios e respalda correções necessárias.
Expõe os riscos.	Recomenda como enfrentar os riscos e monitora as tendências.
Age fortemente alinhada às diretrizes de um líder.	Considera o fortalecimento produto de diversidade de visões, de complementaridade de conhecimentos e de independência para julgamentos, sem contaminação e sem conflito de interesses.

Fonte: adaptado de Andrade e Rosseti (2004).

O Quadro 3 auxilia a demonstrar as diferenças entre as atribuições da Diretoria Executiva e Conselho de Administração de uma cooperativa de crédito, reiterando a necessidade da separação entre direção estratégica e direção executiva, legitimando, assim, os principais códigos e diretrizes de boas práticas de governança (VENTURA, 2009). Diante do exposto e com o objetivo de exemplificar a estrutura organizacional de uma cooperativa de crédito após a promulgação da Resolução nº 3.859/2010, apresenta-se na Figura 2 um organograma modelo.

Figura 2 – Estrutura organizacional de uma cooperativa de crédito.



Fonte: adaptado de Sicredi (2014)

Esse organograma possibilita visualizar a interpretação da teoria sobre a separação dos órgãos políticos de gestão executiva da cooperativa de crédito, que tem sua gestão operacional

sob a responsabilidade da Diretoria Executiva, composta aqui por três diretores. Nesse modelo, segundo Ventura (2009, p. 187), “a governança cooperativa representa o legítimo processo pelo qual os associados escolhem, de forma democrática, os objetivos que pretendem atingir e a forma de implementar ações para alcançá-los, indicando as lideranças e acompanhando seu trabalho”. Para tanto, a adoção de padrões de governança corporativa torna-se primordial, considerando a perspectiva de expansão desse setor no país e entendendo as complexidades das relações contratuais existentes nesse ambiente institucional. Esses padrões de governança vão ao encontro da necessidade de estabelecimento de regras e valores norteadores das ações organizacionais, para minimizar o efeito dos conflitos existentes entre os interesses individuais – originários da atividade exercida por cada cooperado (associado/cotista) – e da organização (OLIVEIRA, 2004).

Com base no projeto de governança cooperativa do Bacen, foram elaboradas diretrizes para boas práticas de governança corporativa para cooperativas de crédito, as quais estabelecem recomendações de como essas instituições podem aderir àquelas práticas com êxito. A adesão a essas diretrizes é voluntária e busca respeitar a heterogeneidade das cooperativas de crédito (VENTURA, 2009). São elas: representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva, fiscalização e controle, conforme descrito no Quadro 4.

Quadro 4 – Diretrizes-base para as boas práticas de governança para cooperativas.

Diretriz	Descrição
Representatividade e participação	Compreende itens relacionados à Assembleia Geral, pauta, documentação, regras de votação, processo eleitoral, participação dos associados, formação e desenvolvimento de lideranças cooperativistas e sua responsabilidade social.
Direção estratégica	Define os papéis a ser desempenhados pelo Conselho de Administração ou Diretoria e também por aqueles que exercem funções executivas, bem como o funcionamento dos órgãos relacionados à administração da cooperativa.
Gestão executiva	Apresenta a atuação e responsabilidades dos administradores com funções executivas e evidencia a observância do Código de Conduta e dos padrões éticos para as ações desses administradores. Também pontua sobre as políticas de risco e crédito e assegura a prestação de informações aos associados e seus representantes junto à cooperativa.
Fiscalização e controle	Reporta a atuação das auditorias e do Conselho Fiscal e que deve haver um canal institucional pelo qual o associado possa exercer seu direito e dever de fiscalizar e controlar os negócios de sua cooperativa de crédito.

Fonte: adaptado de Ventura (2009).

Entretanto, a apresentação dessas diretrizes-base para as boas práticas de governança para as cooperativas não encerra o desafio de implementação destas. As cooperativas devem conscientizar o associado da sua importância, como também buscar o envolvimento de todos os agentes administrativos para a aderência às práticas de governança (VENTURA, 2009).

2.3.2 Agentes da governança cooperativa

Os agentes de governança possuem responsabilidade pelas consequências de suas ações ou omissões dentro de uma organização, sendo evidenciados, entre eles, os associados, a Assembleia Geral, o Conselho de Administração/Diretoria e o Conselho Fiscal (OCB, 2015), como apresentado no Quadro 4.

Quadro 5 – Agentes de governança em cooperativas.

Agente	Descrição
Associados	São as pessoas que contribuem para a formação do capital social da cooperativa e que, ao aderir aos propósitos sociais e preencher as condições estabelecidas no estatuto, se tornam beneficiários dos objetivos sociais. São, ao mesmo tempo, proprietários e usuários da sociedade.
Assembleia Geral	Órgão soberano da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao seu desenvolvimento e defesa. Suas deliberações vinculam todos os cooperados, ainda que ausentes ou discordantes.
Conselho de Administração/ Diretoria	Órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta com as demais partes interessadas. O Conselho/Diretoria recebe poderes dos cooperados e presta contas a eles por meio da Assembleia Geral.
Conselho Fiscal	Órgão colegiado, eleito pela Assembleia Geral, com poderes estatutários e legais de fiscalizar, assídua e minuciosamente, os atos da administração da cooperativa. É subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, independente dos órgãos de administração.

Fonte: adaptado de OCB (2015).

Mais detalhadamente, os associados representam as pessoas que contribuem para a formação do capital social, sendo seu ingresso de forma voluntária; para tal, devem aderir aos propósitos sociais da cooperativa e atender às condições constantes no Estatuto Social. Figuram, assim, como proprietários e usuários da cooperativa (OCB, 2015). Já a Assembleia Geral consiste no órgão soberano, em que os associados exercem o direito ao voto. Também, é momento de prestação de contas da administração, devendo a pauta da Assembleia Geral ser divulgada abertamente e em edital, para que o quadro de associados possa se preparar de forma antecipada para o processo de deliberações (OCB, 2015).

O Conselho de Administração, por sua vez, é o órgão colegiado responsável pelo processo de tomada de decisão e direção estratégica da organização (IBGC, 2009). É um agente fundamental do sistema de governança e atua como mecanismo interno para minimizar

os conflitos de agência, controlando e monitorando a gestão, bem como analisando decisões relevantes (SILVEIRA, 2002). Para o IBGC (2015, p. 39), “[...] exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente”. Também atua como redutor dos conflitos de agência, visto que consiste no elo entre as partes envolvidas (MACHUGA; TEITEL, 2009).

Deve ser eleito pelo quadro social da cooperativa (IBGC, 2015; OCB, 2015), sendo a quantidade de membros variável, levando em consideração o setor, tempo de atuação, porte, complexidade das atividades desenvolvidas e necessidade de implantação de outros comitês. Entretanto, sempre deve haver um número ímpar de membros, variando entre cinco e 11 (OCB, 2015), não devendo o prazo de mandato exceder dois anos (IBGC, 2015).

O presidente do Conselho de Administração deve ser eleito na Assembleia Geral e assumir a representação institucional da cooperativa, estando elencada entre suas atribuições a garantia de repasse de informações completas e tempestivas para toda a Diretoria, para que possa exercer seu mandato, além do monitoramento para a avaliação desta (OCB, 2015). Também, recomenda-se que não acumule o cargo de executivo principal, evitando, assim, a concentração de poder. Sua remuneração deve ser submetida à aprovação em Assembleia Geral, que deve fazer reuniões de forma regular, sem a presença dos executivos, para preservar o espaço de discussões (IBGC, 2015; OCB, 2015).

Por fim, o Conselho Fiscal “é parte integrante do sistema de governança das organizações. Pode ser permanente ou não, conforme dispuser o estatuto” (IBGC, 2015, p. 82), consistindo em um órgão fundamental e de cunho obrigatório no sistema de controle do sistema cooperativo (IBGC, 2015). Em outras palavras, é um dos órgãos de fiscalização e *compliance*, considerado necessário para as boas práticas de governança cooperativa, uma vez que atua no sentido de buscar o alinhamento dos interesses dos órgãos administrativos e dos associados da cooperativa (OCB, 2015). Entre suas principais funções, está a fiscalização e elaboração de pareceres acerca da gestão da administração, além da emissão de opinião sobre as propostas dos órgãos administrativos e denúncias, análise dos balancetes e exame das demonstrações financeiras (IBGC, 2015). Deve ser composto, obrigatoriamente, por associados da cooperativa, sendo a eleição, quantidade de membros e prazo de mandato determinados pelo Estatuto Social, no qual também são estabelecidas suas principais atribuições (IBGC, 2015).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção, são apresentados os métodos e técnicas utilizados para a realização da pesquisa, abordando o delineamento e o constructo da pesquisa, suas variáveis, a caracterização da população e da amostra, o processo de coleta de dados, a categorização dos dados, a trajetória da pesquisa e as limitações percebidas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quando se realiza uma pesquisa, faz-se necessário esclarecer os procedimentos científicos utilizados. Assim, o delineamento da pesquisa “refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto a previsão da análise e interpretação da coleta de dados” (GIL, 2009, p. 43). Ainda nesse sentido, Beuren (2010) disserta que a pesquisa pode ser delineada quanto aos objetivos, aos procedimentos e à abordagem do problema. No caso presente, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, de levantamento ou *survey* e quantitativa.

Para Gil (2009, p. 42), a pesquisa descritiva “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Também é entendida por Rodrigues (2007, p. 7) como a apresentação de “informações, dados, inventários de elementos constitutivos ou contíguos ao objeto, dizendo o que ele é, do que se compõe em que lugar está localizado no tempo e no espaço, revelando periodicidade, indicando possíveis regularidades ou irregularidades [...]”. Dessa forma, por meio da análise descritiva, foi apresentada a relação entre a percepção acerca da governança corporativa aplicada na cooperativa de crédito dos coordenadores (delegados) e colaboradores (funcionários). Os dados para a realização desse procedimento de pesquisa atendeu ao disposto nos objetivos específicos.

Por sua vez, a pesquisa de levantamento busca estudar uma característica peculiar de um determinado grupo. Como conceitua Gil (2009, p. 50), “as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. É realizada a coleta de informações de determinado grupo relacionado à problemática elencada na pesquisa, sendo os dados analisados quantitativamente, para na sequência ter uma conclusão.

Para Bêrni (2002), a classificação dos levantamentos pode ser feita pelas fontes primárias e secundárias, sendo as primeiras aquelas em que existe o envolvimento direto do

pesquisador e é feita a coleta de dados, mediante entrevistas e questionários, enquanto as segundas são aquelas pesquisas realizadas por meio de documentos que, *a priori*, não tinham a finalidade de atender à pesquisa, porém o pesquisador, sabendo da sua existência, utiliza-os para realizar o estudo. Destaca-se que a principal forma de realizar a coleta dos dados é por meio de questionamentos, cujas respostas constituem os dados a ser analisados. Geralmente, a informação é obtida de uma fração da população, ou seja, é por amostragem (FOWLER JR, 2011).

A pesquisa de levantamento foi realizada em uma única cooperativa de crédito, mediante aplicação de questionário a coordenadores (delegados) e colaboradores (funcionários), visando a verificar a relação entre a percepção sobre governança corporativa. Ressalta-se que cada uma das partes possui interesses diferentes em relação à cooperativa, visto serem, de um lado, os “donos” e, de outro, os funcionários remunerados.

Por fim, a pesquisa quantitativa caracteriza-se por haver uso de instrumentos estatísticos em relação aos dados, tanto para a coleta quanto para seu tratamento, ou seja, “são aquelas em que os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados” (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 107). Reforça Richardson (2011, p. 29) que esse tipo de pesquisa “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas desde a mais simples, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.”.

Diante da população selecionada, foi definida amostra não probabilística para realização da pesquisa, bem como sua justificativa. Os dados obtidos mediante aplicação do questionário foram analisados através de análise fatorial, seguida da aplicação do teste *t* de médias, a partir do qual se revelou a relação entre a percepção das pessoas envolvidas.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

A população de uma pesquisa corresponde à totalidade do objeto que se busca pesquisar (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), considerando alguma característica específica que se torna critério determinante para sua realização. Representa, portanto, o número total, sem distinção, ou seja, é o “conjunto total de casos sobre os quais se pretende tirar conclusões” (HILL; HILL, 2005, p. 41).

Como pontua Oliveira (2000), cada população é definida com base no assunto que se pretende pesquisar, bem como seus critérios e características. No caso desta pesquisa, a população é composta por 159 coordenadores (delegados), que representam os associados da

cooperativa de crédito, e 103 colaboradores, selecionados entre aqueles com cargo de gerência, corroborando a inferência de Martins e Theóphilo (2009, p. 118), para quem “geralmente as pesquisas são realizadas através de elementos que compõem uma amostra extraída da população que se pretende analisar”, ou seja, essa amostra corresponde a um quinhão da população ou universo de pesquisa, selecionado em conformidade às regras (COLAUTO; BEUREN, 2010).

Quando existem procedimentos rigorosos na seleção da amostra, os resultados obtidos aproximam-se daqueles considerados para a totalidade da população (GIL, 2009). Na Tabela 1, apresenta-se a quantidade de associados por unidade de atendimento da cooperativa, bem como a quantidade de coordenadores efetivos e suplentes.

Tabela 1 – População da pesquisa.

Unidade	Quantidade de associados	Coordenadores efetivos	Coordenadores suplentes
A	2.912	6	6
B	1.244	2	2
C	2.083	4	4
D	1.444	3	3
E	1.383	3	3
F	5.723	10	10
G	1.708	4	4
H	2.731	6	6
I	1.948	4	4
J	1.668	4	7
K	3.283	5	7
L	2.485	5	11
M	2.194	3	3
N	2.108	3	3
O	1.472	2	2
P	534	1	1
Q	1.633	3	2
R	1.123	2	2
S	755	1	2
T	1.541	2	2
U	241	1	1
Total	40.213	74	85

Fonte: adaptado de Sicredi (2015).

De acordo com o Programa Pertencer do Sicredi, os associados são agrupados em núcleos para facilitar sua participação na gestão e desenvolvimento da cooperativa, os quais “normalmente têm entre 150 e 950 associados, dependendo do tamanho da cooperativa e da decisão da Assembleia Geral” (SICREDI, 2016). Os 74 coordenadores representam os 40.213 associados da cooperativa de crédito, com média de 544 associados para cada coordenador

efetivo, obedecendo, assim, ao disposto no programa. No Apêndice A, está descrita de forma mais abrangente a quantidade de associados que compõem cada núcleo da cooperativa.

Importa informar que o Sistema Sicredi adotou a denominação coordenadores para os delegados, conforme descrevem Ventura et. al (2009, p. 103):

O modelo de representação por delegados facilita a coordenação do processo e melhora a interlocução entre gestores e associados, reduzindo o custo envolvido. Além disso, proporciona equilíbrio à administração da cooperativa, ao dificultar manipulação de quadro social com baixa participação, no caso de haver, na cooperativa, expressivo número de associados.

O diretor principal é o responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria. Conforme o IBGC (2009), é o elo entre Diretoria e Conselho e deve executar as diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração. Ainda, possui responsabilidades individuais e deve prezar pela segregação de função em todas as suas atividades, sendo responsável pela elaboração e desenvolvimento de todos os processos operacionais e financeiros devidamente aprovados pelo Conselho de Administração.

A amostra dos representantes dos associados selecionada para a realização da pesquisa compreende 74 coordenadores efetivos e 85 coordenadores suplentes, eleitos pelo quadro social da cooperativa de crédito para representá-lo na Assembleia Geral. Já para a seleção da amostra dos colaboradores (funcionários), foram selecionados os que possuíam cargo de gerência, ou seja, gerentes de unidade de atendimento, Administrativos e de Negócios. Esse critério de seleção foi semelhante ao utilizado por Boesche (2015), que determinou os respondentes dos questionários pelo cargo de gerência, tempo de contratação e nível de escolaridade. Possuindo os respondentes cargos mais elevados, recai sobre eles maior delegação de responsabilidades quanto ao cumprimento das normas e das metas atribuídas; da mesma forma, possuem certo grau de responsabilidade quanto à prática da governança corporativa na cooperativa de crédito.

Na Tabela 2, é demonstrada a amostra da pesquisa, bem como a quantidade de respondentes.

Tabela 2 – Amostra da pesquisa.

Descrição	População	Amostra	Respondentes
Coordenadores Efetivos	74	74	68
Coordenadores Suplentes	85	85	48
Gerente de Unidade de Atendimento	21	21	21
Gerente Administrativo	21	21	21
Gerente de Negócios	61	40	34
Total	262	241	192

Fonte: o autor (2016).

Da amostra da pesquisa, 159 pessoas representavam os coordenadores (delegados), dos quais 116 responderam ao questionário. Por sua vez, dos 103 colaboradores (funcionários) com cargo de gerência, foram selecionados 82 indivíduos, dos quais 76 responderam ao questionário da pesquisa. Assim, de uma amostra de 241 indivíduos, foram obtidos 192 questionários respondidos.

3.3 COLETA DE DADOS

Para Gil (2009), a fase da coleta de dados representa uma das mais importantes da pesquisa, pois o pesquisador precisa coletar os dados adequadamente para que estes sejam livres de possíveis erros e vieses, completos e apresentem precisão e coerência com a pesquisa. Para tanto, primeiramente, faz-se necessário estabelecer um roteiro direcionador, de modo que todas as fases sejam conduzidas de forma estruturada. O roteiro direcionador desta pesquisa é apresentado no Quadro 5.

Quadro 6 – Roteiro direcionador da pesquisa .

Ação	Descrição
Revisão dos principais artigos e publicações sobre o assunto abordado na pesquisa.	Apresentada na seção 2.
Definição da unidade-caso.	Selecionada uma única cooperativa de crédito.
Obtenção da autorização formal das empresas objeto de estudo para realização da pesquisa de campo.	Obtida formalmente junto à Presidência da cooperativa.
Desenvolvimento da pesquisa.	Constam na metodologia os procedimentos para a realização da pesquisa de levantamento.
Elaboração do plano de amostragem.	Selecionados coordenadores da cooperativa e colaboradores com cargo de gerência.
Estabelecimento dos instrumentos de coleta de dados.	Aplicação de questionários aos coordenadores (delegados) e colaboradores (funcionários).
Delineamento do questionário e seleção dos documentos para análise.	O questionário foi composto por 25 questões semiestruturadas fechadas, em escala Likert de 1 a 5.
Avaliação, análise, interpretação e discussão dos resultados (triangulação).	Os resultados são apresentados na seção 4. Num primeiro momento, foi utilizada estatística descritiva para apresentar os dados coletados e, na sequência, a análise fatorial, seguida do teste <i>t</i> de médias.
Revisão do questionário respondido pelos entrevistados.	Realizada no decorrer do estudo.
Elaboração do relatório final.	O trabalho foi realizado para obtenção dos resultados referentes aos objetivos da pesquisa.

Fonte: adaptado de Martins e Theóphilo (2009).

Para atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa, foi elaborado um questionário (Apêndice B), adaptado de Ventura (2009) e semelhante às pesquisas de Trindade (2013) e Trindade e Bialoskorski Neto (2012). Composto por 25 questões fechadas, cada qual tinha cinco alternativas de resposta, devendo o respondente assinalar apenas uma opção. Foi utilizada a escala Likert de 1 a 5 para cada uma das respostas, variando, assim, entre: Concordo totalmente; Concordo em partes; Não concordo nem discordo; Discordo em partes; e Discordo totalmente.

O roteiro utilizado para a elaboração do questionário visou a verificar a relação entre a percepção dos coordenadores (delegados) e colaboradores (funcionários) sobre a governança corporativa implementada na cooperativa de crédito, com base nas categorias analíticas do estudo de Ventura (2009). O delineamento e a formatação das questões são apresentados no Quadro 6.

Quadro 7 – Roteiro do questionário.

Questionamento	Objetivo
Questionamentos relacionados com a caracterização dos respondentes da pesquisa.	Evidenciar as características dos respondentes em relação ao gênero, faixa etária, tempo de atuação junto à cooperativa e utilização dos seus produtos e serviços.
Os itens do edital de convocação das Assembleias Gerais permitem aos associados a compreensão dos temas que serão tratados, sem exigir consulta complementar a outros materiais ou referências?	Verificar o nível de compreensão dos temas tratados na Assembleia Geral Ordinária, por parte dos associados, na percepção dos coordenadores (delegados) e colaboradores (funcionários) da cooperativa de crédito pesquisada.
As pautas das Assembleias Gerais incluem os itens “Outros assuntos”, “Assuntos gerais” ou similares?	Apurar se as pautas das Assembleias Gerais incluem esses itens.
Na Assembleia Geral Ordinária, antes da deliberação sobre a prestação das contas do exercício anterior, é efetuada a leitura do parecer da auditoria externa e do Conselho Fiscal?	Identificar se é efetuada a leitura dos pareceres.
O nome dos candidatos a cargos eletivos é divulgado previamente à realização da Assembleia que fará a escolha?	Verificar a divulgação prévia do nome dos candidatos.
Como você classifica o perfil do associado de sua cooperativa, segundo uma escala crescente de participação e visão cooperativista?	Identificar como os coordenadores (delegados) classificam o perfil do associado ao Conselho de Administração.
A cooperativa tem projetos específicos para a formação de novas lideranças entre cooperativas?	Verificar se a cooperativa tem projetos específicos nesse sentido.
Você considera os dirigentes (conselheiros e/ou diretores) da cooperativa capacitados para exercer a função?	Apurar se os coordenadores (delegados) e colaboradores (funcionários) consideram os dirigentes (conselheiros e/ou diretores) da cooperativa capacitados para exercer a função.
Na formação das chapas para os órgãos estatutários e nos processos decisórios da cooperativa, há preocupação com a representatividade dos diferentes segmentos de atuação associados?	Verificar tal preocupação nos casos citados.
A cooperativa possui programas de responsabilidade social e/ou ambiental?	Verificar a existência desses programas na cooperativa.
Há mecanismos formais que permitam aos coordenadores (delegados) incluir itens nas pautas das Assembleias?	Apurar a existência desses mecanismos formais.
A cooperativa estabelece planejamento com definição de metas?	Verificar o estabelecimento desse planejamento pela cooperativa.
A cooperativa incentiva a candidatura de associados ao Conselho Fiscal, visando a preservar a representatividade das regiões, segmentos econômicos ou sociais nesse Conselho?	Apurar a existência de tal incentivo por parte da cooperativa.
Você considera que o Conselho Fiscal tem atuação independente em relação à administração da cooperativa?	Verificar se os coordenadores (delegados) e colaboradores (funcionários) consideram existir atuação independente do Conselho Fiscal.
Você considera que o Conselho de Administração é eficaz e preocupado com a continuidade da cooperativa?	Identificar se os coordenadores (delegados) e colaboradores (funcionários) consideram existir preocupação do Conselho de Administração com a continuidade da cooperativa.
Você considera que os dirigentes (conselheiros e/ou diretores) defendem os interesses do associado nas decisões/condução da cooperativa?	Verificar se os interesses dos associados são defendidos pelos dirigentes nas decisões/condução da cooperativa.
É importante possuir estrutura própria de auditoria interna?	Apurar a importância da existência de auditoria interna na estrutura da cooperativa.
A disponibilidade das demonstrações contábeis e relatórios gerenciais é importante para os associados?	Verificar a importância da disponibilidade desses documentos para os associados.
Como você avalia a compreensão que os associados	Identificar se há compreensão por parte dos associados

têm dos resultados e demais números da cooperativa?	em relação aos resultados apresentados pela cooperativa.
Você considera que o processo eleitoral da cooperativa possui critérios claros e transparentes?	Identificar se os critérios do processo eleitoral são claros e transparentes.
Você confia nos dirigentes (conselheiros e/ou diretores) da cooperativa?	Identificar se há confiança nos dirigentes da cooperativa por parte dos coordenadores (delegados).

Fonte: o autor (2016).

Após a elaboração do questionário, foi feito um pré-teste de aplicação com dez coordenadores e colaboradores da cooperativa. Somente na sequência o questionário foi encaminhado para os demais respondentes. Destaca-se que a aplicação aos coordenadores (delegados) foi feita de forma presencial e aos colaboradores (funcionários), mediante formulário no Google Docs.

De acordo com Field (2009, p. 591), “se você estiver usando a análise de fatores para validar um questionário, é aconselhável checar a confiabilidade da escala”; assim, no questionário aplicado, foi utilizado o alfa de Cronbach. Reforça Field (2009, p. 592) que

Cronbach (1951) apresentou uma medida vagamente equivalente à separação dos dados em dois de todas as maneiras possíveis e com coeficiente de correlação calculado para cada parte. A média desses valores é o alfa de Cronbach (Cronbach *alpha*), a medida mais comum de confiabilidade.

Hair et al. (2005) ratifica que o alfa de Cronbach consiste em uma medida de confiabilidade, com variação de 0 a 1, cujos limites inferiores de aceitabilidade são entre 0,60 e 0,70. Ainda, considera um valor mínimo aceitável maior que 0,70. Nesta pesquisa, obteve-se um coeficiente de 0,868 para os respondentes coordenadores (delegados), conforme a Tabela 3. Já para os respondentes colaboradores (funcionários), o resultado obtido foi de 0,815 (Tabela 4).

Tabela 3 – Coeficiente alfa de Cronbach dos respondentes coordenadores.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,868	0,877	20

Fonte: o autor (2016).

Tabela 4 – Coeficiente alfa de Cronbach dos respondentes colaboradores.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,815	,824	20

Fonte: o autor (2016).

Após a aplicação do questionário aos respondentes da pesquisa, cuja amostra foi considerada não probabilística, foi realizada a tabulação das respostas por meio de planilhas de Excel e, posteriormente, feita a análise fatorial para a resposta do primeiro e segundo

objetivos específicos, seguida da aplicação do teste *t* de médias, ambos utilizando o *software* IBM SPSS® Statistic 22.0. Com base nos resultados obtidos por meio da aplicação das ferramentas estatísticas, buscou-se responder ao problema de pesquisa, bem como ao objetivo geral, que consiste em verificar a relação entre a percepção dos coordenadores e dos colaboradores sobre a governança corporativa implementada na cooperativa de crédito.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Na primeira etapa de análise, utilizou-se a análise descritiva, com vistas a demonstrar os dados obtidos referentes às cinco primeiras questões do questionário, que correspondiam à caracterização dos respondentes. Para a análise dos dados, a fim de responder aos objetivos específicos desta pesquisa, utilizou-se a análise fatorial, associada à rotação Varimax, seguida pelo teste *t* de médias.

3.4.1 Análise fatorial

A análise de fatores, para Field (2009, p. 641), consiste em “uma técnica multivariada para identificar se a correlação entre um conjunto de variáveis observadas é devido ao relacionamento com uma ou mais variáveis latentes existentes nos dados, cada uma das quais assumindo a forma de um modelo linear”. Ela aponta os atributos mais importantes em um determinado conjunto de dados, como também a estrutura que correlaciona os fatores e seus atributos ou suas variáveis dependentes (ABREU; SIQUEIRA; CAIAFFA, 2009).

Por meio da técnica, é feita a análise do comportamento de uma grande quantidade de variáveis, quando não há conhecimento prévio de como agrupá-las (DAMÁSIO, 2012). Nas palavras de Figueiredo Filho e Silva Jr (2010, p. 163), “a principal função das diferentes técnicas de análise fatorial é reduzir uma grande quantidade de variáveis observadas em um número menor de fatores”.

Na pesquisa, foi utilizada a análise fatorial para analisar as respostas obtidas mediante a aplicação do questionário. Ressalta-se que não foram utilizadas as cinco primeiras questões, relacionadas com a caracterização dos respondentes, mas, sim, as demais, no intuito de agrupá-las em uma quantidade menor de fatores, para então aplicar o teste *t* de médias para verificar a diferença entre os fatores. Na análise fatorial, foram analisados o índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), a significância pelo teste de Bartlett, as comunalidades e as matrizes anti-imagem.

Field (2009) afirma que, no caso da existência de bases teóricas que consideram os fatores independentes, se deve escolher uma rotação ortogonal, indicando a Varimax como melhor opção. Assim, nesta pesquisa, foi usada a rotação Varimax para identificação da matriz dos componentes principais.

3.4.2 Teste *t* de médias

O teste *t* de médias é utilizado quando se quer saber se determinada característica de dois grupos de indivíduos realmente é diferente, conforme infere Field (2009, p. 287): “O teste *t* independente é usado nas situações nas quais existem duas condições experimentais e participantes diferentes foram usados em cada uma [...]”. Ainda, demonstra se essa diferença ocorreu por mero acaso ou que não houve diferença.

Complementa Hair et al. (2005, p. 307) que “o teste *t* avalia a significância estatística da diferença entre duas médias de amostras independentes [...]”. Ademais, pode calcular as diferenças existentes entre os pares de escores, em virtude de virem dos mesmos participantes, podendo, assim, eliminar as diferenças individuais entre essas condições (FIELD, 2009).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, referente à análise dos dados coletados mediante a aplicação do questionário, inicia-se com a caracterização dos respondentes, com base nas cinco primeiras questões. Na sequência, apresentam-se a análise fatorial e o teste *t* de médias.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

As primeiras cinco questões do questionário contemplaram a caracterização dos respondentes, o que foi feito por meio dos dados obtidos nos 192 questionários respondidos. O primeiro questionamento referia-se ao gênero dos respondentes, sendo 73,96% do gênero masculino e 26,04% do gênero feminino. Na sequência, abordou-se a faixa etária, estando os dados dispostos na Tabela 5.

Tabela 5 – Faixa etária dos respondentes

Qual é sua faixa etária?	Quantidade	Percentual
Mais de 60 anos	15	7,81%
De 51 a 60 anos	39	20,31%
De 41 a 50 anos	35	18,23%
De 31 a 40 anos	66	34,38%
Até 30 anos	37	19,27%
Total	192	100,00%

Fonte: o autor (2016).

Como se observa, 34,38% dos respondentes estavam na faixa etária entre 31 e 40 anos; 20,31%, na faixa etária entre 51 e 60 anos de idade; e 19,27%, até 30 anos de idade. A faixa etária com a menor quantidade de respondentes (7,81%) foi de mais de 60 anos.

Em relação ao tempo de associação junto à cooperativa, evidenciou-se que 35,94% dos respondentes eram associados entre seis e dez anos; 34,38%, até cinco anos; e apenas 2,08%, mais de 20. Na Tabela 6, constam os resultados nesse sentido.

Tabela 6 – Tempo de associação dos respondentes.

Há quanto tempo você é associado da cooperativa?	Quantidade	Percentual
Mais de 20 anos	4	2,08%
De 16 a 20 anos	11	5,73%
De 11 a 15 anos	42	21,88%
De 6 a 10 anos	69	35,94%
Até 5 anos	66	34,38%
Total	192	100,00%

Fonte: o autor (2016).

Quando questionados há quanto tempo eram coordenadores/colaboradores da cooperativa, 31,25% dos respondentes informaram ser há mais de quatro anos; 23,96%, entre dois e três anos; e 10,42%, há apenas um ano (Tabela 7).

Tabela 7 – Tempo de atuação dos respondentes.

Há quanto tempo você é coordenador/colaborador da cooperativa?	Quantidade	Percentual
Mais de 4 anos	60	31,25%
De 3 a 4 anos	28	14,58%
De 2 a 3 anos	46	23,96%
De 1 a 2 anos	38	19,79%
Até 1 ano	20	10,42%
Total	192	100,00%

Fonte: o autor (2016).

Por fim, em relação à frequência com que utilizavam os serviços e produtos (como empréstimo, pagamento de contas, depósitos à vista/prazo, transferência de recursos etc.) da cooperativa, 77,08% dos respondentes pontuaram que sempre os utilizam; apenas um respondente (0,52%) respondeu nunca ter utilizado tais serviços (Tabela 8).

Tabela 8 – Frequência com que utiliza os produtos e serviços da cooperativa.

Com que frequência você utiliza os serviços e produtos (como empréstimo, pagamento de contas, depósitos à vista/prazo, transferência de recursos etc.) da cooperativa?	Quantidade	Percentual
Sempre	148	77,08%
Quase sempre	22	11,46%
Às vezes	19	9,90%
Raramente	2	1,04%
Nunca	1	0,52%
Total	192	100,00%

Fonte: o autor (2016).

Na sequência, são apresentados os dados referentes às demais questões do questionário da pesquisa. Com o objetivo de reduzir o volume de dados obtidos, eles foram agrupados conforme características semelhantes e separados em blocos correlacionados a cada grupo de respondentes, tendo sido aplicadas, para tanto, duas técnicas de análise: análise fatorial e teste *t* de médias. A primeira foi aplicada aos dados dos coordenadores (delegados), enquanto a segunda, aos dos colaboradores (funcionários).

4.1.1 Análise do grupo dos coordenadores (delegados)

A análise fatorial foi aplicada no conjunto de dados obtidos, primeiramente considerando 25 questões e, posteriormente, 20, eliminando aquelas de caracterização dos respondentes. Os parâmetros avaliados foram: o critério KMO, a significância do teste de esfericidade de Bartlett, as comunalidades, a variância total explicada pelos fatores da análise e as porcentagens cumulativas.

Kaiser (1974 apud FIELD, 2009) recomenda valores maiores do que 0,5 como aceitáveis (valores abaixo disso deveriam levar à coleta de mais dados ou a repensar quais variáveis incluir). Além disso, valores entre 0,5 e 0,7 são razoáveis, valores entre 0,7 e 0,8 são bons, valores entre 0,8 e 0,9 são ótimos e valores acima de 0,9 são excelentes. Nesta pesquisa, a avaliação da adequação geral da análise fatorial por KMO foi boa ($0,617 > 0,50$) e o teste de Bartlett indicou que a matriz R foi significativamente diferente de uma matriz identidade (Sig. $< 0,05$), ou seja, há correlações efetivas entre as variáveis.

Cumprir observar que a matriz anti-imagem produz uma tabela de covariâncias e correlações, contendo medidas de adequação da amostra para cada variável ao longo da diagonal, bem como os opostos das correlações/covariâncias parciais fora das diagonais. Os elementos diagonais, como o KMO, devem ser maiores do que 0,5, no mínimo, para a amostra ser adequada para variáveis de dados. Se qualquer variável apresentar um valor menor do que esse, deve-se considerar a retirada de uma das variáveis da análise.

Conforme a Tabela 9, o KMO encontrado confirma a fatorabilidade dos dados, indicando que a proporção da variância é comum para todas as variáveis; os valores acima de 0,7 confirmam esse resultado, demonstrando que a análise fatorial (com 18 questões) foi adequada para esse conjunto de dados. Isso só foi possível depois de serem feitas diversas análises, chegando a essa configuração. Foram eliminadas as questões 7 e 14 (Q7 e Q14), em virtude de possuírem baixa comunalidade e correlação da matriz anti-imagem, o que foi corroborado também pela variância explicada na análise fatorial com sete fatores (Tabela 10).

Tabela 9 – Testes para execução da análise fatorial (coordenadores).

Teste de KMO		0,809
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	749,820
	df	153,000
	Sig.	0,000

Fonte: o autor (2016).

Tabela 10 – Descrição dos fatores da análise (coordenadores).

Componente	Valores próprios iniciais		
	Autovalor	% de variância	% cumulativa
1	5,857	32,539	32,539
2	1,822	10,120	42,659
3	1,419	7,881	50,540
4	1,148	6,377	56,918
5	1,052	5,843	62,761
6	0,968	5,379	68,140
7	0,846	4,698	72,838
8	0,673	3,738	76,576
9	0,657	3,650	80,226
10	0,604	3,356	83,582
11	0,498	2,766	86,348
12	0,483	2,681	89,029
13	0,452	2,512	91,541
14	0,421	2,340	93,881
15	0,340	1,889	95,770
16	0,300	1,665	97,435
17	0,261	1,450	98,885
18	0,201	1,115	100,000

Fonte: o autor (2016).

Considerando os dados da Tabela 10, os fatores com autovalores acima de 1,0 foram retidos, explicando a variabilidade dos dados pelo modelo fatorial; neste caso, foi escolhida uma análise fatorial de sete fatores. Já por meio dos valores de significância obtidos pelo teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0,05$), confirmou-se mais uma vez a fatorabilidade das variáveis, pois todos os valores foram menores que 0,01.

A comunalidade é definida como o nível de associação entre os fatores e as variáveis; quando o número é entre cem e 200 respondentes, comunalidades acima de 0,5 demonstram linearidade nessa correlação (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JR, 2010; HAIR et al., 2005). Na Tabela 11, nota-se que nenhuma questão, além das já retiradas, ficou abaixo de 0,5, confirmando a importância das demais no modelo. Portanto, conclui-se que, para os coordenadores, a análise fatorial trouxe o melhor resultado, devendo ser consideradas todas as questões, exceto as de caracterização dos respondentes e as questões 7 e 14 (Q7 e Q14), que não se encaixaram no modelo.

Tabela 11 – Variáveis e suas comunalidades (coordenadores).

Questão	Inicial	Extração
Q6	1,000	0,725
Q8	1,000	0,805
Q9	1,000	0,717
Q10	1,000	0,737
Q11	1,000	0,702
Q12	1,000	0,714
Q13	1,000	0,855
Q15	1,000	0,711
Q16	1,000	0,749
Q17	1,000	0,783
Q18	1,000	0,684
Q19	1,000	0,707
Q20	1,000	0,726
Q21	1,000	0,755
Q22	1,000	0,714
Q23	1,000	0,519
Q24	1,000	0,725
Q25	1,000	0,781

Fonte: o autor (2016).

Avaliando a percepção dos coordenadores, o agrupamento das questões foi feito de acordo com os sete fatores retidos na análise fatorial, tendo sido as questões filtradas da maior correlação para a menor (Tabela 12).

Tabela 12 – Descrição dos fatores identificados (coordenadores).

Questão	1	2	3	4	5	6	7
Q15	0,782						
Q17	0,756						
Q20	0,719						
Q24	0,608						
Q8		0,868					
Q6		0,812					
Q11		0,469			0,452		
Q10			0,818				
Q12			0,740				
Q23			0,539				
Q9	0,405		0,485				
Q21				0,800			
Q18				0,753			
Q13					0,889		
Q19					0,584		
Q16						0,760	
Q22						0,732	
Q25							0,722

Fonte: o autor (2016).

O fator 1 (**participação**) agrupou as questões 15, 17, 20 e 24 (Q15, Q17, Q20 e Q24), que representam a participação dos associados no processo eleitoral da cooperativa, bem como no processo de inclusão de itens e pautas das Assembleias, ou seja, o interesse e participação do associado na cooperativa, principalmente na tomada de decisões. A questão 9

(Q9), com fator 0,405, não foi agrupada ao fator 1, em virtude de se aproximar mais do fator 3 (**representatividade**). No fator 2 (**controle**), agruparam-se as questões 6 e 8 (Q6 e Q8), relacionadas aos atos emanados pelos agentes eleitos pelos associados para desempenhar o papel de fiscalização junto à cooperativa. A questão 11 (Q11), com fator 0,469, não foi agrupada ao fator 2, pois se aproximou mais do fator 5 (**direção estratégica**).

No fator 3 (**representatividade**), agruparam-se as questões 9, 10, 12 e 23 (Q9, Q10, Q12 e Q23), referentes aos representantes dos associados junto à cooperativa, os quais são responsáveis pela garantia dos direitos do quadro social e pela fiscalização dos agentes contratados, para que estes ajam em favor dos interesses dos associados e não em seu benefício próprio. O fator 4 (**fiscalização**) agrupou as questões 18 e 21 (Q18 e Q21), que dizem respeito ao Conselho Fiscal e auditorias, que atuam para garantir que os interesses dos associados sejam respeitados e garantidos no ato de tomada de decisões por parte dos gestores, além de validar as decisões tomadas por estes.

O fator 5 (**direção estratégica**), com o agrupamento das questões 11, 13 e 19 (Q11, Q13 e Q19), consiste em deixar bem claros os papéis a ser desempenhados pelos administradores dentro da organização, cujas funções devem ir ao encontro dos interesses dos associados. Fica aqui também estabelecido todo o processo de funcionamento dos órgãos de administração estratégica, ou seja, Conselho de Administração ou Diretoria. O fator 6 (**gestão executiva**), com o agrupamento das questões 16 e 22 (Q16 e Q22), representa as responsabilidades que os gestores possuem para a execução das diretrizes estabelecidas pelo órgão de administração estratégica. Também competem a ela a prestação de contas e a adequação das demonstrações financeiras e relatórios diversos. Devem estar definidas no Estatuto Social da cooperativa a atribuição e competência técnica e gerencial dos administradores (VENTURA, 2009).

O fator 7 (**confiabilidade**), representado pela questão 25 (Q25), remete ao questionamento direto quanto à confiança que os respondentes possuem em seus dirigentes. A resposta a essa questão espelha o grau de confiança depositado nos membros eleitos para representar o quadro social, ou seja, defender os interesses dos associados junto à cooperativa.

4.1.2 Análise do grupo dos colaboradores (funcionários)

No grupo dos colaboradores, também foi realizada a análise fatorial do conjunto de dados, primeiramente com 25 questões e, depois, com 20, eliminando aquelas de

caracterização dos respondentes do grupo. Por fim, foi feita com 18 questões, excluindo as questões 7 e 14 (Q7 e Q14), para fins comparativos com os dados dos coordenadores.

4.1.3 Análise do teste *t* de médias

Na aplicação do teste *t* de médias, foram utilizados os dados obtidos mediante a escala Likert de 1 a 5, considerando os respondentes cujo desvio padrão foi superior a 0,45, uma vez que um desvio padrão de zero significaria que todas as respostas são as mesmas. Aliás, para Field (2009, p. 35), o desvio padrão “é uma medida de quão bem a média representa os dados”. Ademais, para os escores, foi utilizado o *software* IBM SPSS® Statistic 22.0.

Tendo como primeira hipótese que os dois grupos não diferem significativamente, H_0 representa essa igualdade, enquanto H_1 indica a diferença dos dois grupos testados, de modo que:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 \Rightarrow \mu_1 = \mu_2 \\ H_1 \Rightarrow \mu_1 \neq \mu_2 \end{array} \right.$$

O teste de diferença entre médias (teste *t*), assumindo variâncias diferentes para amostras independentes, analisou a diferença entre os fatores da análise fatorial de colaboradores e coordenadores, utilizando os escores de cada fator para o teste de igualdade de médias entre os grupos, considerando primeiramente o grupo em sua totalidade (Tabela 13). Valores com significância menor que 0,05 confirmaram H_1 , ou seja, coordenadores e colaboradores diferiram entre si para as questões representadas por aquele fator. Neste caso, os grupos diferiram em relação à **representatividade**, ou seja, o resultado demonstrou que os grupos não possuem a mesma opinião sobre as diretrizes estarem em harmonia com os interesses dos associados. Uma vez que o fator relaciona-se com a efetiva atuação dos associados junto à Assembleia Geral e a indicação e escolha de seus representantes junto aos órgãos administrativos na cooperativa, incluem-se o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e os coordenadores (delegados).

Tabela 13 – Teste *t* (coordenadores x colaboradores).

Fator	Teste <i>t</i> para igualdade de médias				
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença
Participação	0,018	153,325	0,986	0,00286541	0,15742098
Controle	-1,435	146,651	0,153	-0,22802774	0,15891267
Representatividade	2,891	145,165	0,004	0,45103822	0,15599033
Fiscalização	0,039	126,895	0,969	0,00640973	0,16621657
Direção estratégica	0,775	150,917	0,439	0,12286708	0,15849988
Gestão executiva	1,582	151,058	0,116	0,23691402	0,14977649
Confiabilidade	0,013	143,035	0,990	0,00209583	0,1617922

Fonte: o autor (2016).

Cabe ressaltar, no entanto, os pontos de convergência entre os grupos de coordenadores e colaboradores, com ênfase nos fatores **participação**, **fiscalização** e **confiabilidade**. Com relação ao primeiro, os resultados obtidos confirmam que o associado tem interesse em participar nos processos da cooperativa, principalmente na tomada de decisões. Sobre a fiscalização, os resultados indicam a busca pela garantia dos interesses dos associados da cooperativa, respeitando e aprofundando os atos praticados pelos gestores nas tomadas de decisão. Por fim, o grau de confiança apresentado pelos grupos revela que os representantes eleitos defendem os interesses do quadro social da cooperativa.

Também foi realizado o teste *t* de médias para avaliar a diferença entre as respostas dos coordenadores e dos colaboradores divididos em grupos pelo gênero (masculino/feminino). De acordo com a Tabela 14, novamente o fator 3 (**representatividade**) evidenciou diferença entre as respostas dos colaboradores e coordenadores do gênero feminino. Já para os homens (Tabela 15), as respostas não convergiram para o fator 6 (**gestão executiva**), revelando preocupação com a liderança da cooperativa.

Tabela 14 – Teste *t* (coordenadores x colaboradores do gênero feminino).

Fator	Teste <i>t</i> para igualdade de médias				
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença
Participação	1,003	25,462	0,325	0,27681098	0,27606006
Controle	-0,859	20,382	0,400	-0,24623818	0,28657935
Representatividade	2,976	22,479	0,007	0,97960924	0,32915557
Fiscalização	0,098	33,768	0,922	0,03201447	0,32618122
Direção estratégica	1,705	37,198	0,097	0,31724614	0,18609883
Gestão executiva	-1,921	30,725	0,064	-0,34158871	0,17778779
Confiabilidade	-0,080	16,536	0,937	-0,03057227	0,38301951

Fonte: o autor (2016).

Tabela 15 – Teste *t* (coordenadores x colaboradores do gênero masculino)

Fator	Teste <i>t</i> para igualdade de médias				
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença
Participação	-0,599	83,939	0,551	-0,11302986	0,18863013
Controle	-0,687	62,887	0,495	-0,14709776	0,21425505
Representatividade	1,671	74,743	0,099	0,29880889	0,17886158
Fiscalização	-0,633	73,104	0,529	-0,11038074	0,17441142
Direção estratégica	1,033	67,665	0,305	0,2226573	0,21545382
Gestão executiva	2,414	102,376	0,018	0,44157096	0,18295034
Confiabilidade	-0,915	61,747	0,364	-0,18627383	0,20350844

Fonte: o autor (2016).

Da mesma forma, realizou-se a segregação em grupos pela idade (até e acima de 40 anos) e foi feita outra análise utilizando o teste *t* de médias. Verificou-se que tanto coordenadores quanto colaboradores com mais de 40 anos apresentaram homogeneidade nas respostas (Tabela 16). Já em relação àqueles com até 40 anos (Tabela 17), não houve convergência nos resultados apenas para o fator 3 (**representatividade**), demonstrando a preocupação com os representantes da cooperativa. Tal resultado vai ao encontro daquele apresentado no primeiro teste *t* de médias, envolvendo todos do grupo.

Tabela 16 – Teste *t* (coordenadores x colaboradores – acima 40 anos).

Fator	Teste <i>t</i> para igualdade de médias				
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença
Participação	-0,976	19,843	0,341	-0,23248346	0,23831973
Controle	-1,476	10,475	0,169	-0,55055275	0,37295443
Representatividade	0,539	9,834	0,602	0,19398107	0,36013869
Fiscalização	-0,462	10,488	0,653	-0,14780297	0,31982435
Direção estratégica	-0,065	10,931	0,949	-0,01908601	0,29172653
Gestão executiva	1,403	21,690	0,175	0,34143275	0,2433208
Confiabilidade	-1,994	15,429	0,064	-0,46326953	0,23232299

Fonte: o autor (2016).

Tabela 17 – Teste *t* (coordenadores x colaboradores – até 40 anos).

Fator	Teste <i>t</i> para igualdade de médias				
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença
Participação	-0,187	59,901	0,852	-0,03889272	0,2080307
Controle	-0,627	56,524	0,533	-0,13808423	0,22013922
Representatividade	2,131	48,431	0,038	0,5335936	0,25035704
Fiscalização	0,190	65,772	0,850	0,04492093	0,23629321
Direção estratégica	-0,270	44,441	0,788	-0,0741803	0,27429815
Gestão executiva	0,421	43,847	0,676	0,09076626	0,21547052
Confiabilidade	0,106	55,803	0,916	0,02574133	0,24184324

Fonte: o autor (2016).

As Tabelas 18 e 19, a seguir, apresentam uma análise pelo tempo de associação na cooperativa (até e mais de dez anos), para avaliar o conhecimento dos respondentes no tocante

às diretrizes. Para ambos os grupos com mais tempo de associação (Tabela 18), o fator 3 (**representatividade**) não revelou concordância, evidenciando que esses respondentes questionam a aplicação correta dos interesses dos associados. Por outro lado, para aqueles com menor tempo de atuação na cooperativa (Tabela 19), foi no fator 6 (**gestão executiva**) que houve divergência entre os respondentes, o qual está relacionado à execução das diretrizes e eficiência da prestação de contas e demais relatórios aos associados.

Tabela 18 – Teste *t* (coordenadores x colaboradores associados há mais 10 anos).

Fator	Teste <i>t</i> para igualdade de médias				
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença
Participação	1,328	38,418	0,192	0,35800888	0,26949593
Controle	-0,472	35,293	0,640	-0,14507476	0,30731108
Representatividade	2,569	27,652	0,016	0,7842234	0,30525343
Fiscalização	0,100	22,862	0,921	0,04311888	0,43154407
Direção estratégica	0,029	41,342	0,977	0,00866445	0,29730974
Gestão executiva	-0,862	40,748	0,394	-0,23321809	0,27057161
Confiabilidade	0,517	29,836	0,609	0,16735634	0,3238788

Fonte: o autor (2016).

Tabela 19 – Teste *t* (coordenadores x colaboradores associados até 10 anos).

Fator	Teste <i>t</i> para igualdade de médias				
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença
Participação	-0,752	106,944	0,454	-0,14617832	0,19430394
Controle	-1,335	105,150	0,185	-0,25024776	0,18748936
Representatividade	1,726	106,960	0,087	0,32201214	0,18660445
Fiscalização	-0,023	103,848	0,981	-0,00395559	0,17014364
Direção estratégica	0,932	105,337	0,354	0,17429373	0,18702962
Gestão executiva	2,336	90,781	0,022	0,42877858	0,18353392
Confiabilidade	-0,255	105,777	0,799	-0,04852393	0,19028213

Fonte: o autor (2016).

Já as Tabelas 20 e 21 revelam uma análise pelo tempo de cargo na cooperativa (mais e menos de dois anos), para avaliar a percepção dos respondentes. Colaboradores e coordenadores mais recentes no cargo (Tabela 20) mostraram homogeneidade nas respostas, as quais foram entendidas no sentido de boa percepção e não falta de experiência. Por sua vez, os mais experientes (Tabela 21), quanto à representatividade, evidenciaram diferenças significativas.

Tabela 20 – Teste *t* (coordenadores x colaboradores com cargo há mais 2 anos).

Fator	Teste <i>t</i> para igualdade de médias				
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença
Participação	0,277	108,310	0,782	0,04745688	0,17136448
Controle	-1,109	103,859	0,270	-0,18918965	0,17064933
Representatividade	2,813	103,244	0,006	0,51299904	0,18236099
Fiscalização	0,067	100,676	0,947	0,01352673	0,20160919
Direção estratégica	0,389	108,919	0,698	0,07757109	0,19955577
Gestão executiva	1,361	100,303	0,176	0,23686313	0,17399509
Confiabilidade	-1,077	106,320	0,284	-0,18726659	0,17382172

Fonte: o autor (2016).

Tabela 21 – Teste *t* (coordenadores x colaboradores com cargo até 2 anos).

Fator	Teste <i>t</i> para igualdade de médias				
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença
Participação	-0,314	34,270	0,756	-0,10761894	0,34294365
Controle	-0,491	31,177	0,627	-0,17072509	0,3476879
Representatividade	1,495	41,378	0,142	0,39403719	0,26354757
Fiscalização	-0,643	25,665	0,526	-0,17588623	0,27348505
Direção estratégica	0,766	33,536	0,449	0,19008636	0,24803638
Gestão executiva	0,419	44,611	0,678	0,11657175	0,27853459
Confiabilidade	0,900	22,994	0,378	0,34724539	0,38594663

Fonte: o autor (2016).

Por fim, nas Tabelas 22 e 23, utilizou-se o critério de uso dos serviços da cooperativa. Nesse sentido, para os coordenadores e colaboradores que os utilizam com maior frequência (Tabela 22), houve diferenças significativas para o fator 3 (**representatividade**). Sugere-se um ponto de atenção, pois esse público corresponde àqueles que possuem contato direto com a cooperativa, devendo estar de acordo sobre esse fator. Por sua vez, aqueles que utilizam a cooperativa com menor frequência (Tabela 23) apresentaram homogeneidade para os fatores elegíveis. Contudo, estar de acordo pode representar desconhecimento ou desinteresse pela cooperativa.

Tabela 22 – Teste *t* (coordenadores x colaboradores que utilizam frequentemente).

Fator	Teste <i>t</i> para igualdade de médias				
	T	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença
Participação	-0,072	136,388	0,943	-0,01184678	0,16523543
Controle	-1,516	136,684	0,132	-0,25646477	0,16912878
Representatividade	3,050	132,005	0,003	0,48205907	0,15803253
Fiscalização	0,319	121,433	0,751	0,05477500	0,17189976
Direção estratégica	1,123	136,213	0,263	0,18186068	0,16193826
Gestão executiva	1,747	111,000	0,083	0,28969933	0,16577958
Confiabilidade	-0,266	134,018	0,791	-0,04470162	0,16819683

Fonte: o autor (2016).

Tabela 23 – Teste *t* (coordenadores x colaboradores que utilizam com pouca frequência).

Fator	Teste <i>t</i> para igualdade de médias				
	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença
Participação	2,196	1,687	0,182	1,23668147	0,56327310
Controle	-0,610	1,106	0,643	-0,62407559	1,02269483
Representatividade	0,541	1,334	0,665	0,47925353	0,88538794
Fiscalização	-1,204	1,626	0,375	-0,70139147	0,58260944
Direção estratégica	1,293	2,677	0,296	0,64615559	0,49964223
Gestão executiva	-2,014	1,106	0,274	-1,50043176	0,74509829
Confiabilidade	-0,018	1,135	0,988	-0,01976500	1,11023402

Fonte: o autor (2016).

4.1.4 Síntese dos resultados obtidos

Os fatores 3 (representatividade) e 6 (gestão executiva) foram aqueles em que coordenadores e colaboradores diferiram em suas respostas, respectivamente. Vale ressaltar que, dentro da percepção de governança, ambos são correlatos, pois as diretrizes e prestação de contas estão dentro do conceito de ser representado pela cooperativa.

De modo específico, os coordenadores divergiram no fator 3, que está diretamente ligado à sua atividade na cooperativa. Quando da sua escolha, há uma série de pontos que devem ser levados em consideração, como, por exemplo, a remuneração do cargo, a influência no grupo, a disponibilidade para atuar junto à cooperativa, a capacidade e conhecimento para contribuir no momento da tomada de decisão, entre outros. A preocupação dos coordenadores com a representatividade não diverge daquela expressada pelos probos pioneiros de Rochdale concernente à sua sucessão junto à cooperativa. Tal resultado também se reflete nos princípios cooperativistas, uma vez que deve haver capacitação dos associados com vistas a garantir o futuro da cooperativa.

No tocante ao grupo de colaboradores e sua divergência em relação à gestão executiva, reporta Ventura (2009) que a ela cabe estabelecer a atuação e responsabilidades dos administradores com funções executivas, em observância ao Código de Conduta e padrões éticos para as ações desses administradores. Ainda, está ligada às políticas de risco e crédito, devendo assegurar a prestação de informações aos associados e seus representantes junto à cooperativa. Assim, diz respeito ao desenvolvimento das atividades dos colaboradores na cooperativa, como também à atribuição de metas, divulgação dos resultados obtidos, forma de conduta dos gestores e responsabilidades atribuídas a eles.

Em suma, fica claro que os respondentes apresentam divergência em questões que se relacionam diretamente ao seu interesse na cooperativa: para os coordenadores, na representatividade e, para os colaboradores, na gestão executiva.

4.1.5 Possibilidade de minimizar as diferenças

Quanto à representatividade, as diferenças apresentadas em cinco grupos segregados referem-se ao processo eleitoral de coordenadores. Para minimizá-las, a cooperativa poderia:

- a) Ampliar os programas de formação e capacitação de lideranças.
- b) Divulgar com maior antecedência o nome dos candidatos e cargos eletivos.
- c) Desenvolver programa para os associados sobre participação e visão cooperativista.
- d) Promover reuniões regulares durante o exercício social para assegurar a participação no processo de gestão.
- e) Elaborar demonstrações e relatórios de acordo com as necessidades do quadro social e não somente nos atos obrigatórios.

Com relação à gestão executiva, as diferenças apresentaram-se apenas em dois grupos segregados, que representam as responsabilidades dos gestores na execução das diretrizes estabelecidas pelo órgão estratégico da cooperativa. Diante dos resultados, sugere-se que a cooperativa:

- a) Melhore a comunicação e divulgação do planejamento e metas a todos os públicos, não somente nos atos obrigatórios.
- b) Faça a comunicação das demonstrações contábeis e relatórios de informações de forma mais frequente (bimestral ou trimestral) e não somente semestralmente, conforme determinação legal.
- c) Disponibilize as demonstrações e relatórios em ambientes de acesso eletrônico virtual.
- d) Discuta nas reuniões regulares temas de interesse ao desenvolvimento do planejamento e prestação de contas.

5 CONCLUSÕES

Para a realização desta pesquisa, abordou-se a teoria da agência, que trata da relação entre principal e agente dentro de uma organização, utilizando o mecanismo de governança corporativa no intuito de mitigar as ações do agente que atua em seu próprio favor e vai de encontro aos interesses do principal. Especificamente, abordou-se a implementação da governança corporativa em uma cooperativa de crédito, tendo como objetivo geral verificar a relação entre a percepção dos coordenadores e colaboradores nesse sentido.

As diretrizes para boas práticas de governança do Bacen, referenciadas no trabalho de Ventura (2009), demonstraram não aderência aos aspectos de representatividade, participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle. Na presente pesquisa, esses fatores, mediante a realização da análise fatorial, foram divididos em outros, quais sejam, participação, controle, representatividade, fiscalização, direção estratégica, gestão executiva e confiabilidade, indicando o que precisa ser melhorado para que coordenadores e colaboradores tenham uma visão clara das boas práticas de governança.

Os resultados obtidos demonstraram haver diferenças entre a percepção dos coordenadores e colaboradores, conforme identificado pela aplicação do questionário. De modo geral, a percepção dos coordenadores apresentou divergência nas análises que tratavam da representatividade na cooperativa, enquanto os colaboradores divergiram nas análises relacionadas à gestão executiva, referente às responsabilidades e funções a eles atribuídas. Em outras palavras, os coordenadores apresentaram divergência no processo de sucessão e os colaboradores, insegurança quando da mudança de gestão.

Para o fator 3, as análises realizadas com todos os respondentes (coordenadores e colaboradores) e na segregação em grupos (gênero feminino, idade até 40 anos, tempo de associação de mais de dez anos e tempo no cargo de mais de dois anos) evidenciaram haver diferenças significativas sobre a confiança na forma de representação da cooperativa. Por outro lado, os demais grupos segregados concordaram não haver diferenças significativas na percepção, ou seja, estavam bem representados. Já para o fator 6, considerando os grupos segregados de gênero masculino e tempo de associação de até dez anos, houve diferenças significativas sobre a forma e apresentação da prestação de contas, demonstrações financeiras, relatórios gerenciais e plano de metas, enquanto para o total dos respondentes e os demais grupos segregados não houve diferenças significativas. Conclui-se que ambos os fatores requerem atenção por parte dos agentes para que sejam aprimorados de forma a não

apresentar diferenças significativas, ou seja, que possam confirmar a percepção de todos os interessados sobre a estrutura de governança na cooperativa.

Em relação à avaliação da percepção de que a cooperativa aderiu às práticas de governança corporativa, os fatores participação, controle, fiscalização, direção estratégica e confiabilidade foram aderentes para os grupos de coordenadores e colaboradores. Igualmente, os grupos segregados apresentaram coeficientes significativos referentes a esses fatores, atestando a visão positiva da implantação da governança na cooperativa.

Cabe sugerir para a cooperativa a implementação de ações para minimizar a divergência da percepção dos coordenadores em relação à representatividade (fator 3), mediante a ampliação da geração de informações e capacitação por programas de formação, além do estabelecimento de canais de comunicação e acesso às informações para os coordenadores, de forma presencial e a distância. Ressaltam-se a importância e necessidade de: formação e capacitação dos coordenadores escolhidos pelo quadro social para garantia dos direitos de todos os associados; fiscalização das ações; e promoção da cobrança dos agentes contratados em relação às decisões tomadas por eles, com vistas a beneficiar os interesses dos associados.

Com relação à gestão executiva, sugere-se que a cooperativa amplie a divulgação e confirmação da efetividade da compreensão das informações, melhorando, portanto, a comunicação, bem como invista em treinamentos e sistemas de vinculação da informação para atingir esse objetivo e minimizar a divergência de percepção. Ainda, é importante que as prestações de contas e demonstrações sejam disponibilizadas mais frequentemente aos associados, atingindo o maior número possível deles, em virtude de que o percentual de participação nas Assembleias é relativamente baixo, em relação ao número total de associados que compõem o quadro social.

Como sugestão de pesquisas futuras, pode-se utilizar o modelo de pesquisa em outras cooperativas de crédito do mesmo sistema, para avaliar a percepção e comparar com este trabalho, como também em outras cooperativas de crédito que possuam estrutura de representação por coordenadores (delegados), como a cooperativa pesquisada. Ademais, sugere-se a aplicação do questionário para uma amostra de associados de cada unidade de atendimento da cooperativa, no intuito de comparar os novos resultados com aqueles aqui apresentados, buscando avaliar se existem diferenças na percepção conforme a região em que a unidade está inserida. Da mesma forma, poderia ser aprofundada a questão da percepção acerca da governança corporativa, quanto às características de gênero e idade dos respondentes, visto que os resultados obtidos não apresentaram divergências relevantes.

Também, sugere-se a aplicação de outros modelos de análise de percepção com todos os associados, com relação aos aspectos de representatividade, participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, ampliando a avaliação da governança na cooperativa, bem como agregando outras variáveis para serem analisadas no conjunto, como desempenho econômico-financeiro, crescimento, índice de governança corporativa, entre outras.

Enfim, são várias as possibilidades de estudo e espera-se que as contribuições desta pesquisa sobre percepção da governança em uma cooperativa de crédito despertem o interesse de mais pesquisadores para dar continuidade a este trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. N. S.; SIQUEIRA, A. L.; CAIAFFA, W. T. Ordinal logistic regression in epidemiological studies. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 183-194, 2009.
- ALVES, S. D. S.; SOARES, M. M. **Democratização do crédito no Brasil**: atuação do Banco Central. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2004.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARAÚJO, M. B. V. **Informações contábeis e o risco de insolvência de cooperativas de crédito**. 2011. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-21062011-141251/>>. Acesso em: 6 abr. 2016.
- ARRUDA, G. S.; MADRUGA, S. R.; FREITAS JR, N. I. **A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria**. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 71-84, jan./abr. 2008.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). Conselho Monetário Nacional. Resolução n. 11, de 20 de dezembro de 1965. Cooperativas de crédito ou com seção de crédito – normas para o funcionamento. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 dez. 1965. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: set. 2015.
- _____. Resolução n. 1.914, de 11 de março de 1992. Divulga regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento das cooperativas de crédito. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 mar. 1992. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: set. 2015.
- _____. Resolução n. 2.193, de 31 de agosto de 1995. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais com participação exclusiva de cooperativas de crédito. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 set. 1995. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: set. 2015.
- _____. Resolução n. 2.608, de 27 de maio de 1999. Aprova o Regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 maio 1999. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: set. 2015.
- _____. Resolução n. 2.771, de 30 de agosto de 2000. Aprova Regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 ago. 2000a. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: set. 2015.
- _____. Resolução n. 2.788, de 30 de novembro de 2000. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais e bancos múltiplos sob controle acionário de cooperativas centrais de crédito. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 dez. 2000b. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: set. 2015.

_____. Resolução n. 3.058, de 20 de dezembro de 2002. Introduz alterações no Regulamento anexo à Resolução 2.771, de 2000, que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 dez. 2002. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: set. 2015.

_____. Resolução n. 3.106, de 25 de junho de 2003. Dispõe sobre os requisitos e procedimentos para a constituição, a autorização para funcionamento e alterações estatutárias, bem como para o cancelamento da autorização para funcionamento de cooperativas de crédito. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 jun. 2003. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: set. 2015.

_____. Resolução n. 3.321, de 30 de setembro de 2005. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, alterações estatutárias e o cancelamento de autorização de cooperativa de crédito e sobre a realização de auditoria externa em cooperativa singular de crédito. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 out. 2005. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso: set. em 2015.

_____. Resolução n. 3.442, de 28 de fevereiro de 2007. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1 mar. 2007. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: set. 2015.

_____. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativa de crédito**. Brasília, DF, 2009.

_____. Resolução n. 3.859, de 27 de maio de 2010. Dispõe sobre Constituição, autorização e alteração de funcionamento das Cooperativas de crédito. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 maio 2010. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: set. 2016.

_____. Resolução n. 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 e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 6 ago. 2015. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: set. 2015.

BANCO NACIONAL DE CRÉDITO COOPERATIVO (BNCC). **Histórico da anistia do BNCC**. Disponível em: <www.bncc.com.br>. Acesso em: set. 2015.

BARROSO, M. F. G. **Distribuição de resultados e desempenho de cooperativas de crédito: estudo comparativo no estado de São Paulo**. 2009. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

BÊRNI, D. A. **Técnicas de pesquisa em economia: transformando curiosidade em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2010.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. Curitiba: OCESP; SESCOOP-PR, 2001.

_____. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

_____. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BOESCHE, L. **Fidelidade cooperativa: uma abordagem prática**. Curitiba: OCEPAR; SESCOOP-PR, 2005.

_____. **Relação entre autogestão e governança em cooperativas agropecuárias do Paraná**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul, Curitiba, 2015.

BRASIL. Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 dez. 1964. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: set. 2016.

_____. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: set. 2016.

_____. Lei n. 6.981, de 30 de março de 1982. Altera a redação do art. 42 da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 mar. 1982. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: set. 2016.

_____. Lei Complementar n. 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nºs 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 abr. 2009. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: set. 2016.

BUSHMAN, R. M.; SMITH, A. J. Transparency, financial, accounting information and corporate governance. **Economic Policy Review**, New York, v. 9, n. 1, p. 65-87, Apr. 2003.

CHAGAS, J. F. **Governança corporativa** – aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações. Disponível em: <<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/085.doc>>. Acesso em: 1 jun. 2007.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 117-144.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: set. 2016.

CROTEAU, J. T. **A economia das cooperativas de crédito**. São Paulo: Atlas, 1968.

DAL MAGRO, C. B. et al. *Ranking* das cooperativas agropecuárias: um estudo dos indicadores de desempenho e a relação com atributos de governança corporativa. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 2, p. 253-268, 2015.

DALMÁCIO, F. Z. **Mecanismos de governança e acurácia das previsões dos analistas do mercado brasileiro**: uma análise sob a perspectiva da teoria da sinalização. 2009. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 213-228, 2012.

DECHOW, P. M.; SCHRAND, C. M. **Earnings quality**, v. 2004, n. 3, July 2004.

DESROCHERS, M.; FIRCHER, K. P. **Corporate governance and depository institutions failure**: the case of an emerging market economy. July 2002. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=345980>. Acesso em: 1 maio 2016.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, June 1983.

FAVALLI, R. T. **Governança corporativa e análise do desempenho de cooperativas de crédito no Brasil**. 2010. 160 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, Campinas, v. 16, n. 1, p. 160-185, 2010.

FONTES FILHO, J. R.; LEAL, R. P. C. **Governança corporativa**: discussões sobre os conselhos em empresas no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2012.

FOWLER JR, F. J. **Pesquisa de levantamento**. Tradução de Rafael Padilha Ferreira. Porto Alegre: Penso, 2011.

FRANCISCO, J. R. S. **Índice de governança corporativa**: criação de valor e desempenho nas cooperativas de crédito. 2014. 301 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FURUBOTN, E. G.; RITCHER, R. **Institutions and economic theory**: the contribution of the new institutional economics. Michigan: University of Michigan Press, 1998.

GAWLAK, A.; TURRA, F. R. **Cooperativismo**: filosofia de vida para um mundo melhor. 5. ed. Curitiba: Linarth, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, C. S. **Uma contribuição à estruturação dos procedimentos e demonstrações contábeis das cooperativas**: aplicação em uma cooperativa de trabalho. 2003. 179 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, 2009.

_____. **Guia das melhores práticas de governança para cooperativas**. São Paulo, 2015.

JACQUES, F. V. S. **A relação entre a evidenciação de informações nos relatórios de auditoria e o valor das ações de companhias abertas listadas na Bovespa**: 2011. 2011. 140 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.

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

LAMB, R. Conflitos e teoria da agência: uma visão financeira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 1992, Canela. **Anais...** [S.l.: s.n.], 1992.

LAZONICK, W.; O’SULLIVAN, M. Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance. **Economy and Society**, v. 29, n. 1, p. 13-35, Feb. 2000.

LOPES, A. B.; WALKER, M. **Firm-level incentives and the informativeness of accounting reports**: an experiment in Brazil. Working paper. 2008. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1095781>>. Acesso em: 8 ago. 2016.

MACHUGA, S.; TEITEL, K. Board of director characteristics and earnings quality surrounding implementation of a corporate governance code in Mexico. **Journal of International Accounting, Auditing & Taxation**, v. 18, n. 1, p. 1-13, June 2009.

MARTINEZ, A. L. **“Gerenciamento” dos resultados contábeis**: estudo empírico das companhias abertas brasileiras. 2001. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEINEN, E.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito, ontem, hoje e amanhã**. Brasília, DF: CONFEBRAS, 2012.

MENDES, A. P. S. **Teoria da agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa**. 2001. 260 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MENEZES, A. **Cooperativa de crédito: o que é e quais seus benefícios**. Brasília, DF: Stilo, 2004.

OLIVEIRA, M. J. **Governança corporativa: uma alternativa para a gestão do cooperativismo de crédito**. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2004.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. Brasília, DF: Sistema OCB, 2015. Disponível em: <<http://governancacoop.brasilcooperativo.coop.br/>>. Acesso em: set. 2016.

PEREIRA, A. C. **Contribuição à análise e estruturação das demonstrações financeiras das sociedades cooperativas brasileiras**. 1993. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

PEREIRA, B. A. D. et al. Análise da eficiência em cooperativas agropecuárias no Estado do Rio Grande do Sul. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 2, p. 39-57, ago. 2009.

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

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro: manual do cooperativismo**. Brasília, DF: CNPq, 1982. v. 1.

PINTO, G. M. V. S.; FUNCHAL, B.; COSTA, F. M. Governança corporativa e o desempenho das cooperativas de crédito do Brasil. In: INTERNATIONAL ASSOCIATION FOR ACCOUNTING EDUCATION AND RESEARCH, 3., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPCONT, 2009.

QUELHAS, F. C. Governança corporativa: uma análise do comportamento organizacional das cooperativas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9., 2013., Niterói. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2013.

RICCIARDI, L. **Cooperativismo: uma solução para os problemas atuais**. Brasília, DF: OCB, 1990.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

RODRIGUES, A. T. L. Governança corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 9., 2003, Gramado. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2003.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSS, S. The economic theory of agency: the principal's problem. **American Economic Review**, v. 63, n. 2, p. 134-139, May 1973.

SANTOS, A.; GOUVEIA, F. H. C.; VIEIRA, P. S. **Contabilidade das sociedades cooperativas**: aspectos gerais e prestação de contas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, J. Z. V. **História, doutrina e educação cooperativistas**. Porto Alegre: Ocergs, 2007.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. **A survey of corporate governance**: national bureau of economic research. Cambridge: [s.n.], 1996. (Working Paper 5554).

_____. A survey on corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, June 1997.

SICREDI. **Relatório anual**. Porto Alegre, 2014.

_____. **Relatório anual**. Porto Alegre, 2015.

_____. **Programa Pertencer**. Disponível em: <<https://pertencer.sicredi.com.br>>. Acesso em: set. 2016.

SILVA, S. P. **Auditoria independente no Brasil**: evolução de 1997 a 2008 e fatores que podem influenciar a escolha de um auditor pela empresa auditada. 2010. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

SILVA, T. G.; ANDRADE, G. A. R. Utilização de modelos microeconômicos para previsão dos efeitos da teoria da agência nas organizações. **InternexT**, v. 3, n. 1, p. 1-15, jan./jun. 2008.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

_____. **Governança corporativa e estrutura de propriedade**: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SOARES, M. M.; BALLIANA, G. M. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2009.

SOARES, M. M.; MELO SOBRINHO, A. D. **O papel do Banco Central e a importância do cooperativismo de crédito.** Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2007.

SOUSA, L. P. Cooperativismo: conceitos e desafios à implantação da economia solidária. **Vitrine da Conjuntura**, Curitiba, v. 2, n. 2, abr. 2009.

SOUSA NETO, J. A.; REIS, D. A. Os impactos da governança corporativa em uma cooperativa de crédito. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 2, p. 211-234, maio/ago. 2015.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas.** São Paulo: Gente, 2003.

TAYLOR, R. A. Credit unions and cooperative banking in developed and developing countries. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 45, n. 2, p. 105-118, 1974.

THENÓRIO FILHO, L. D. **Pelos caminhos do cooperativismo: com destino ao crédito mútuo.** 2. ed. São Paulo: Central das Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo, 2002.

TRETER, J.; KELM, M. L. A questão da governança corporativa nas organizações cooperativas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2004. p. 3270-3277.

TRINDADE, L. Z. **Análise dos custos das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito.** 2013. 175 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

TRINDADE, L. Z.; BIALOSKORSKI NETO, S. Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 16, p. 95, 2012.

VENTURA, E. C. F. (Coord.). **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.** Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2009.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. Organizações de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 32, 2002.

APÊNDICE A – QUANTIDADE DE ASSOCIADOS POR NUCLEO

Unidades	Núcleos	Quantidade de associados	Coordenadores Efetivos	Coordenadores Suplentes
A	1	565	1	1
A	2	450	1	1
A	3	498	1	1
A	4	547	1	1
A	5	564	1	1
A	6	288	1	1
B	1	646	1	1
B	2	598	1	1
C	1	459	1	1
C	2	392	1	1
C	3	425	1	1
C	4	807	1	1
D	1	522	1	1
D	2	409	1	1
D	3	513	1	1
E	1	571	1	1
E	2	370	1	1
E	3	442	1	1
F	1	711	1	1
F	2	532	1	1
F	3	485	1	1
F	4	539	1	1
F	5	516	1	1
F	6	501	1	1
F	7	697	1	1
F	8	610	1	1
F	9	545	1	1
F	10	587	1	1
G	1	426	1	1
G	2	526	1	1
G	3	519	1	1
G	4	237	1	1
H	1	430	1	1
H	2	486	1	1
H	3	492	1	1
H	4	495	1	1
H	5	488	1	1
H	6	340	1	1
I	1	518	1	1
I	2	426	1	1
I	3	542	1	1
I	4	462	1	1
J	1	403	1	2
J	2	419	1	2
J	3	434	1	2
J	4	412	1	1

Unidades	Núcleos	Quantidade de associados	Coordenadores Efetivos	Coordenadores Suplentes
K	1	857	1	2
K	2	585	1	1
K	3	573	1	1
K	4	497	1	1
K	5	771	1	2
L	1	555	1	3
L	2	467	1	2
L	3	463	1	2
L	4	472	1	2
L	5	528	1	2
M	1	762	1	1
M	2	711	1	1
M	3	721	1	1
N	1	755	1	1
N	2	675	1	1
N	3	678	1	1
O	1	801	1	1
O	2	671	1	1
P	1	534	1	1
Q	1	559	1	1
Q	2	519	1	1
Q	3	555	1	0
R	1	593	1	1
R	2	530	1	1
S	1	755	1	2
T	1	708	1	1
T	2	833	1	1
U	1	241	1	1
Total	74	40.213	74	85

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

1. Gênero: (__) – Masculino (__) - Feminino
2. Qual a sua faixa etária?
 - (__) - Mais de 60 Anos
 - (__) - De 51 a 60 anos
 - (__) - De 41 a 50 anos
 - (__) – De 31 a 40 anos
 - (__) – Até 30 Anos
3. Há quanto tempo você é associado da cooperativa?
 - (__) - Mais de 20 Anos
 - (__) - De 16 a 20 anos
 - (__) - De 11 a 15 anos
 - (__) - De 6 a 10 anos
 - (__) – Até 5 Anos
4. Há quanto tempo você está como gerente/coordenador na cooperativa?
 - (__) - Mais de 4 Anos
 - (__) - De 3 a 4 anos
 - (__) - De 2 a 3 anos
 - (__) - De 1 a 2 anos
 - (__) - Até 1 anos
5. Com que frequência você utiliza os serviços e produtos (como empréstimo, pagamento de contas, depósitos à vista/a prazo, transferência de recursos etc.) da cooperativa?
 - (__) - Sempre
 - (__) - Quase Sempre
 - (__) - Às vezes
 - (__) - Raramente
 - (__) - Nunca
6. Os itens do edital de convocação das Assembleias Gerais permitem aos associados a compreensão dos temas que serão tratados, sem exigir consulta complementar a outros materiais ou referências?
 - (__) - Concordo totalmente
 - (__) - Concordo em parte
 - (__) - Não concordo nem discordo
 - (__) - Discordo em parte
 - (__) - Discordo totalmente
7. As pautas das assembleias gerais incluem os itens “Outros assuntos”, “Assuntos gerais” ou similares?
 - (__) - Sempre
 - (__) - Quase Sempre
 - (__) - Às vezes
 - (__) - Raramente
 - (__) - Nunca
8. Na AGO, antes da deliberação sobre a prestação das contas do exercício anterior, é efetuada a leitura do parecer da auditoria externa e do parecer do Conselho Fiscal (CF)?


- (. __.) - Sempre
- (. __.) - Quase Sempre
- (. __.) - Às vezes
- (. __.) - Raramente
- (. __.) - Nunca

9. Os nomes dos candidatos a cargos eletivos são divulgados previamente à realização da assembleia que fará a escolha?

- (. __.) - Sempre
- (. __.) - Quase Sempre
- (. __.) - Às vezes
- (. __.) - Raramente
- (. __.) - Nunca

10. Como você classifica o perfil do associado de sua cooperativa, segundo uma escala crescente de participação e visão cooperativista: (marque UM número de 1 a 5)

5	Participa, defende e se identifica com os princípios cooperativistas
4	
3	
2	
1	
	Usa a cooperativa como qualquer outra instituição financeira



11. A cooperativa tem projeto específicos para formação de novas lideranças entre cooperativas?

- (. __.) - Concordo totalmente
- (. __.) - Concordo em parte
- (. __.) - Não concordo nem discordo
- (. __.) - Discordo em parte
- (. __.) - Discordo totalmente

12. Você considera os dirigentes (conselheiros e/ou diretores) da cooperativa capacitados para exercer a função?

- (. __.) - Muito Capacitados
- (. __.) - Capacitados
- (. __.) - Pouco Capacitados
- (. __.) - Não Capacitados
- (. __.) - Não Sabe Avaliar

13. Na formação das chapas para os órgãos estatutários e nos processos decisórios da cooperativa, há preocupação com a representatividade dos diferentes segmentos de atuação dos associados?

- (. __.) - Concordo totalmente
- (. __.) - Concordo em parte
- (. __.) - Não concordo nem discordo
- (. __.) - Discordo em parte
- (. __.) - Discordo totalmente

14. A cooperativa possui programas de responsabilidade social e/ou responsabilidade ambiental?

- (. __.) - Concordo totalmente
- (. __.) - Concordo em parte

- (. __.) - Não concordo nem discordo
(. __.) - Discordo em parte
(. __.) - Discordo totalmente
15. Há mecanismos formais que permitam aos coordenadores/delegados incluírem itens nas pautas das assembleias?
- (. __.) - Concordo totalmente
(. __.) - Concordo em parte
(. __.) - Não concordo nem discordo
(. __.) - Discordo em parte
(. __.) - Discordo totalmente
16. A cooperativa estabelece planejamento com definição de metas, você considera:
- (. __.) - Essencial
(. __.) - Muito Importante
(. __.) - Importante
(. __.) - Pouco Importante
(. __.) - Não é importante
17. A cooperativa incentiva a candidatura de associados ao Conselho Fiscal (CF), visando preservar a representatividade das regiões, segmentos econômicos ou sociais nesse Conselho?
- (. __.) - Concordo totalmente
(. __.) - Concordo em parte
(. __.) - Não concordo nem discordo
(. __.) - Discordo em parte
(. __.) - Discordo totalmente
18. Você considera que o Conselho Fiscal tem atuação independente em relação a Administração da cooperativa?
- (. __.) - Totalmente
(. __.) - Geralmente
(. __.) - Parcialmente
(. __.) - Não Considera
(. __.) - Não Sabe Avaliar
19. Você considera que o Conselho de Administração é eficaz e preocupado com a continuidade da cooperativa?
- (. __.) - Concordo totalmente
(. __.) - Concordo em parte
(. __.) - Não concordo nem discordo
(. __.) - Discordo em parte
(. __.) - Discordo totalmente
20. Você considera que os dirigentes (conselheiros e/ou diretores) defendem os interesses dos associados nas decisões/condução da cooperativa?
- (. __.) - Concordo totalmente
(. __.) - Concordo em parte
(. __.) - Não concordo nem discordo
(. __.) - Discordo em parte
(. __.) - Discordo totalmente
21. É importante possuir estrutura própria de auditoria interna?
- (. __.) - Essencial

- (. __.) - Muito Importante
- (. __.) - Importante
- (. __.) - Pouco Importante
- (. __.) - Não é importante

22. A disponibilidade das demonstrações contábeis (no relatório anual) e os relatórios gerenciais são importantes para os associados?

- (. __.) - Essencial
- (. __.) - Muito Importante
- (. __.) - Importante
- (. __.) - Pouco Importante
- (. __.) - Não é importante

23. Como você avalia a compreensão que os associados têm dos resultados e dos demais números da cooperativa?

- (. __.) - Muito boa
- (. __.) - Boa
- (. __.) - Regular
- (. __.) - Ruim
- (. __.) - Muito Ruim

24. Você considera que o processo eleitoral da cooperativa possui critérios claros e transparentes?

- (. __.) - Concordo totalmente
- (. __.) - Concordo em parte
- (. __.) - Não concordo nem discordo
- (. __.) - Discordo em parte
- (. __.) - Discordo totalmente

25. Você confia nos dirigentes (conselheiros e/ou diretores) da cooperativa?

- (. __.) - Totalmente
- (. __.) - Geralmente
- (. __.) - Parcialmente
- (. __.) - Não Confia
- (. __.) - Não Sabe Opinar