

GOVERNANÇA COOPERATIVA: UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE AS BOAS PRÁTICAS NO COOPERATIVISMO FINANCEIRO BRASILEIRO

Luzilene Viana Soares

Valéria Gama Fully Bressan

RESUMO

A presente pesquisa discute sobre governança cooperativa e tem como objetivo analisar se as práticas de governança das cooperativas financeiras participantes do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas, divulgadas nos compêndios de boas práticas do Sescop Nacional, estão de acordo com a literatura de governança corporativa. O estudo fez um levantamento de trabalhos anteriores relacionados ao cooperativismo de crédito, sua regulamentação, bem como da governança corporativa e cooperativa. A metodologia utilizada foi de caráter descritivo, qualitativo e documental, realizada a partir dos compêndios de boas práticas divulgados pelo Sescop Nacional disponíveis no portal do sistema OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. Para análise dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo com o auxílio do software *WordClouds* para construção de uma nuvem de frequência de palavras. O estudo evidenciou que as práticas desenvolvidas pelas cooperativas financeiras e divulgadas nos compêndios estão em consonância com a literatura de governança corporativa, uma vez que as práticas configuram alinhamento com os objetivos da cooperativa, contribuição para a continuidade da organização e fortalecimentos dos princípios cooperativistas. Assim, conclui-se que este trabalho contribui para fomentar discussões futuras a respeito da governança corporativa nas cooperativas bem como corrobora com o fortalecimento da imagem deste tipo de organização, uma vez que revela a preocupação por parte das cooperativas de crédito em aperfeiçoar seu sistema de governança corporativa e, conseqüentemente demonstra sua responsabilidade com os interesses dos associados.

Palavras-chave: Governança Cooperativa. Cooperativas de Crédito. Boas Práticas.

COOPERATIVE GOVERNANCE: AN INVESTIGATION ON GOOD PRACTICES IN BRAZILIAN FINANCIAL COOPERATIVES

ABSTRACT

This research discusses cooperative governance and aims to analyze whether the governance practices of financial cooperatives participating in the Cooperative Management Development Program, disclosed in the good practice compendia of Sescop Nacional, are in accordance with the corporate governance literature. The study surveyed previous work related to credit unions, their regulation, as well as corporate and cooperative governance. The methodology used was of a descriptive, qualitative and documental nature, carried out from the compendia of good practices published by Sescop Nacional available on the portal of the OCB - Organization of Brazilian Cooperatives system. For data analysis, the content analysis method was used with the help of *WordClouds* software to build a word frequency cloud. The study showed that the practices developed by financial cooperatives and disclosed in compendiums are in line with the corporate governance literature, since the practices configure alignment with the cooperative's objectives, contribution to the continuity of the organization and strengthening of cooperative principles. Thus, it is concluded that this work contributes to fostering future discussions about corporate governance in cooperatives as well as corroborates with the strengthening of the image of this type of organization, since it reveals the concern on the part of credit cooperatives to improve their system of corporate governance and, consequently, demonstrates its responsibility with the interests of its members.

Keywords: Cooperative Governance. Credit Unions. Good habits.

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo de crédito é uma alternativa de inclusão social, estando inclusive dentro da Agenda de planejamento estratégico do Banco Central do Brasil, denominada “Agenda BC#”, na temática #inclusão, a qual tem por objetivo expandir o Cooperativismo de Crédito no país (Banco Central do Brasil, 2021a). O Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) em 2020 evoluiu na quantidade de pontos de atendimento, no volume de depósitos e nas operações de crédito, demonstrando que foi um ano de crescimento mesmo com a conjuntura econômica não favorável. A rede de atendimento do SNCC teve 408 unidades a mais (5,97%) em 2020 em relação a 2019, alcançando 7.238 pontos de atendimento. Destaca-se ainda que, em 234 municípios, há presença apenas de cooperativa de crédito para prestação de serviços financeiros (FGCoop, 2021).

Um crescimento sustentável do cooperativismo de crédito passa por melhorias na Governança Cooperativa, a qual envolve um “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; Fontes Filho; Soares, 2009, p.69).

Uma boa governança corporativa precisa ser capaz de garantir que os objetivos de uma organização sejam alcançados e ao mesmo tempo deve proteger e promover os interesses dos envolvidos (Baker; Anderson, 2010). O Conselho da Administração é a estrutura de governança responsável por representar os membros dentro de uma organização, bem como fiscalizar a gestão (Cuevas, Fischer; 2006).

Para auxiliar as cooperativas na adoção de boas práticas de gestão e governança, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) criou o PDGC - Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (Portal Sescoop, 2022). O programa, que ocorre em ciclos anuais, permite às cooperativas, através de instrumentos de autoavaliação, o diagnóstico de sua governança e de sua gestão (Portal Sistema OCERGS, 2022). Além disso, o Sescoop realiza o Prêmio Somoscoop Excelência em Gestão, que ocorre a cada dois anos e reconhece as cooperativas com as melhores práticas avaliadas através dos Diagnósticos de Governança e Gestão do PDGC (Portal Sistema OCB, 2022a).

O objetivo desta pesquisa é analisar se a compreensão das cooperativas de crédito sobre as boas práticas de governança cooperativa, relatadas nos compêndios de boas práticas de governança e gestão divulgados pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, estão em consonância com a literatura de governança corporativa, de modo a promover um

desenvolvimento sustentável dessas cooperativas, pautada em melhoria contínua do processo de governança.

Esta proposta se caracteriza como uma pesquisa descritiva, que fará uso da análise de conteúdo para avaliação dos compêndios de boas práticas de governança e gestão, que estão públicos na internet, analisando especificamente os relatos das cooperativas de crédito.

A contribuição desse estudo se dá pela possibilidade de fomentar o debate sobre as diretrizes de boas práticas para o cooperativismo de crédito brasileiro, visto que há o “entendimento governamental de que as características desse segmento vêm ao encontro de seu propósito de tornar acessíveis à população, principalmente à de baixa renda, serviços financeiros tradicionais, além de propiciar saudável competição no sistema financeiro nacional” (Ventura; Fontes Filho; Soares, 2009, p. 6).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O cooperativismo de crédito

A idealização do cooperativismo surgiu como uma reação ao capitalismo industrial. Assim, em 1844, na cidade de *Rochdale*, região de Manchester, Inglaterra, 28 tecelões se uniram em busca de uma alternativa à exploração que sofriam sob o sistema capitalista, onde homens, mulheres e crianças sofriam desvalorização profissional, então, com o objetivo de melhorar suas vidas e de suas famílias criaram a primeira cooperativa que se tem conhecimento. O êxito da cooperativa de *Rochdale* fez com que o modelo ganhasse adeptos e se espalhasse pelo mundo (Farias; Gil, 2013).

Cooperativa de crédito é uma associação de pessoas que se organizam voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas e sociais, por meio de uma instituição financeira sem fins lucrativos. As cooperativas de crédito oferecem os principais serviços oferecidos pelos bancos e são supervisionadas pelo Banco Central do Brasil, além disso, estão sujeitas às normas do Sistema Financeiro Nacional (Banco Central do Brasil, 2021b; Fardini, 2017).

Os ganhos positivos obtidos por uma cooperativa voltam para a comunidade, uma vez que esses ganhos, conhecidos como sobras, são repartidos entre os cooperados de maneira proporcional às atividades que cada um desempenha na cooperativa. O BCB destaca ainda que da mesma forma que dividem os resultados positivos, as perdas também são divididas seguindo a mesma proporção (Banco Central do Brasil, 2021b).

O nascimento da primeira experiência de cooperativa de crédito se deu após 1849 na Alemanha. A primeira cooperativa de crédito urbana foi fundada por Franz Herman Schulze e surgiu de um movimento voltado para as necessidades do povo local, assim nasceu o Volksbank (banco do povo). A adesão foi grande e novas cooperativas surgiram, o modelo passou a ser chamado de Schulze-Delitzsch (Meinen; Port, 2014).

No Brasil, a primeira cooperativa de crédito foi fundada em 1902 no município de Nova Petrópolis (RS), a Caixa Rural de Nova Petrópolis, do tipo Raiffeisen, que caracteriza pela responsabilidade ilimitada e solidárias dos sócios e pela não distribuição de sobras, excedentes ou dividendos (Pinheiro, 2008). Essa cooperativa foi concebida com o estímulo do Padre Theodor Amstad e ainda está em atividade (Fardini, 2017).

Também no Brasil, o cooperativismo de crédito apresenta benefícios econômicos e sociais e atinge municípios em que bancos tradicionais não estão presentes, desta forma, promove democratização financeira e gera qualidade de vida por meio da geração de empregos. Em 2020, o Brasil somava 775 cooperativas com 11,9 milhões de cooperados e geração de 79.121 empregos diretos, se mostrando um mecanismo de redução da desigualdade social e crescimento sustentável (Portal Sistema OCB, 2021a).

O cooperativismo de crédito se mostra importante, sobretudo porque promove a aplicação de recursos privados, mas também porque assume riscos em prol da comunidade na qual está inserida (Jacques e Gonçalves, 2016). Em 2021, o país contava com mais de 13,6 milhões de associados, 826 cooperativas e 7.560 pontos de atendimento, presentes em 594 municípios, sendo a maior rede de atendimento financeiro do país, em comparação com bancos (Portal Sistema OCB, 2021b).

O Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) mostrou-se relevante dentro do Sistema Financeiro Nacional (SFN), apresentando um volume de operações de crédito superior a 205 bilhões em 2020, um aumento de 36% se comparado com o ano de 2019. Em 2021 esse número continuou a crescer e ultrapassou R\$ 258 bilhões, o que equivale a 6,58% do SFN. Além disso, o volume total de depósitos das cooperativas de crédito, em 2021, somou mais de 292 bilhões (Portal Sistema OCB, 2022b).

2.2 Regulamentações do cooperativismo de crédito no Brasil

As leis relacionadas ao cooperativismo podem ser encontradas na Legislação Nacional, na Contabilidade, na Legislação Estadual e na Legislação Internacional (Portal Sistema OCB, 2021c).

A Lei atual que rege o cooperativismo é a Lei Federal nº 5.764/1971 que define cooperativas como sociedades de pessoas de natureza civil. Essa lei também mantém a fiscalização e o controle sobre as cooperativas de crédito (Pinheiro, 2008).

Ademais a Lei nº 5.764/1971 definiu os tipos de sociedades cooperativas, são elas:

- a) singulares: constituídas de no mínimo 20 pessoas físicas, permitindo ainda a admissão de pessoas jurídicas que tenham atividades iguais ou correlatas às da pessoa física ou que não possua fins lucrativos;
- b) cooperativas centrais ou federações de cooperativas, quando constituídas de pelo menos três cooperativas singulares;
- c) confederações de cooperativas, quando constituídas de no mínimo três cooperativas centrais ou confederações de cooperativas.

Cooperativas singulares ou de primeiro grau prestam serviços diretamente aos associados; cooperativas centrais, federações de cooperativas ou cooperativas de segundo grau objetivam organizar os interesses das filiadas facilitando a reciprocidade na utilização dos serviços; e confederações de cooperativas ou de terceiro grau objetivam coordenar as atividades realizadas pelas filiadas (Brasil, 1971; Pinheiro, 2008).

Em 1999 foi criado o Decreto nº 3.017 que aprova o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP e define seus objetivos de organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional e promover os trabalhadores e cooperados socialmente, além de supervisionar as cooperativas e desenvolver suas atividades com centros próprios ou em cooperação com órgãos públicos e privados (Brasil, 1999).

A Lei nº 4.595/1964 equipara as cooperativas de crédito às demais instituições financeiras. Além disso, transfere ao Banco Central da República do Brasil a autorização para funcionamento e fiscalização das cooperativas de crédito de qualquer tipo (Brasil, 1964; Pinheiro, 2008).

Cooperativas de crédito eram submetidas também à Lei complementar nº 130/2009 que revoga dispositivos da Lei 4.595 e da Lei 5.764. Essa Lei Complementar, define a mutualidade das cooperativas de crédito para prestação de serviços financeiros garantindo a seus associados o acesso aos instrumentos do mercado financeiro. Além disso, prevê a aplicação de normas do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil, assim como as demais instituições financeiras (Brasil, 2009).

No ano de 2022 foi sancionada a Lei Complementar 196/2022 que altera a Lei Complementar 130/2009. Essa lei inclui no SNCC as confederações de serviço constituídas por cooperativas centrais de crédito, além disso, inclui essas confederações em instituições a serem autorizadas pelo BCB (Brasil, 2022). Ademais, a nova lei também “traz diretrizes de boas

práticas de governança para o cooperativismo de crédito” (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2022).

A Resolução nº 4.434/2015 é um marco na regulamentação das cooperativas de crédito. Tal resolução classifica as cooperativas em função de suas operações. Assim, elas ficam categorizadas em plenas, clássicas ou cooperativas de crédito de capital de empréstimo. (Maia et. al; 2020). As cooperativas Plenas são autorizadas a realizar praticamente todas as operações autorizadas a uma instituição financeira incluindo as de maior complexidade e risco, as Clássicas possuem autorização para realizar todas as operações típicas de uma instituição financeira, e as de Capital e Empréstimo se distinguem das anteriores por estarem impedidas de realizar captação de depósitos (Portal Sistema OCB, 2021a).

No que diz respeito à governança corporativa, esta resolução (4.434/2015) prevê que a cooperativa clássica que possuir média de ativos totais igual ou superior a cinquenta milhões de reais nos três últimos exercícios sociais e a cooperativa de crédito plena precisam adotar estrutura administrativa integrada por conselho de administração e por diretoria executiva. Deve-se ressaltar que todas as categorias precisam se atentar às políticas de governança corporativa aprovada pela assembleia geral (Brasil, 2015; Maia et. al, 2020).

Além destas, outras leis aprimoram a regulamentação do setor cooperativista, como a resolução nº 4.150/2012 que trata dos requisitos e características mínimas do fundo garantidor de crédito das cooperativas singulares de crédito e dos bancos cooperativos que fazem parte do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (Brasil, 2012). Outra resolução a se destacar é a lei nº 4.887/2021 que trata da criação de auditoria cooperativa das cooperativas de crédito (Brasil, 2021).

2.3 Governança corporativa

Governança corporativa é o conjunto de práticas que dirige, monitora e incentiva as empresas e demais organizações, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (Portal IBGC¹, 2021). Sua finalidade é aumentar o valor da sociedade empresarial, facilitar o acesso ao capital e contribuir para a longevidade da organização (Pinto e Reisdorfer; 2015).

A governança corporativa é norteada por alguns princípios básicos. Sendo eles:

- a) transparência: que consiste em disponibilizar para as partes interessadas todas as informações do seu interesse e não apenas informações exigidas por lei;

¹ IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

- b) equidade: todos os sócios e stakeholders devem ser tratados de maneira justa e isonômica;
- c) prestação de contas: os agentes da governança devem prestar contas de seus atos de maneira clara, concisa, compreensível e tempestiva, atuando com responsabilidade e assumindo as consequências de seus atos e omissões;
- d) responsabilidade corporativa: os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzindo efeitos negativos das operações sobre terceiros e aumentando efeitos positivos (Portal IBGC, 2021).

A governança corporativa é responsável por minimizar os conflitos de interesse entre principal e agente dentro das organizações, além de ser o meio pelo qual a parte interessada se certifica de que terá retorno sobre suas expectativas e investimentos. (Pinto e Reisdorfer; 2015). Uma relação de agência é um contrato sob o qual o principal contrata um agente para executar um serviço e tomar algumas decisões em seu nome. No entanto, o agente pode maximizar seu próprio interesse e ferir os interesses do principal. O principal pode reduzir essas divergências incorrendo em custos para incentivos e monitoramento do agente. Esses custos são chamados custos de agência (Jensen e Meckling, 2008).

Além disso, a governança corporativa está relacionada ao governo da sociedade empresarial e ao exercício de direitos de propriedade, mais especificamente no que diz respeito ao controle da organização. Os sistemas de governança são fundamentais para corrigir problemas de agência e objetivam o alinhamento entre os sistemas de controle, monitoramento e incentivos buscando alinhar decisões dos gestores com interesses dos proprietários (Fontes Filho; Marucci; Oliveira, 2008).

Por meio da governança corporativa tem sido possível conhecer as grandes empresas, além disso, tem sido um indicador de confiança dos investidores em relação às decisões tomadas pela administração das empresas listadas na bolsa de valores, visto que a governança corporativa preza pela boa relação entre empresa e acionistas (Silva; Grzybovski, 2006). No mercado de capitais brasileiro, empresas com as melhores práticas de governança corporativa podem ter os retornos de suas ações menos influenciados por fatores macroeconômicos (Rogers; Ribeiro; Souza, 2007).

É importante que os agentes da governança enxerguem de maneira clara a identidade da organização para que seus papéis sejam exercidos adequadamente. O agente deve se atentar aos seus direitos, deveres e responsabilidades a fim de que exerça seu papel preservando a independência, diligência e proatividade. Destaca-se ainda que a atuação dos agentes é imprescindível para que o propósito, os princípios e os valores de uma organização se consolidem (IBGC, 2015).

2.4 Governança cooperativa

Governança cooperativa se aproxima muito da governança corporativa, mas aplicado às sociedades cooperativistas. Desta forma, é o conjunto de políticas, leis e regulamentações que monitora, dirige e assegura a execução dos objetivos organizacionais da cooperativa (Pinto e Reisdorfer, 2015).

Boas práticas de governança corporativa garantem aos cooperados equidade de tratamento, conformidade legal, transparência e prestação de contas a fim de contribuir para que a mesma continue existindo (Pinto e Reisdorfer, 2015). Além de reduzir possíveis riscos e conflitos dentro dessas organizações (Portal IBGC, 2021).

Como movimento em busca de orientação e apoio financeiro, social e ambiental, o Cooperativismo reconheceu a necessidade de alinhar seus valores e princípios às melhores práticas de governança corporativa, mas percebeu que precisava fazer adaptações devido às particularidades das sociedades cooperativas, assim, nasceu a governança cooperativa, para mostrar que dentro da cooperativa a governança deve ir além dos quatro princípios básicos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, mas deve absorver os valores já convencionados dentro desse tipo de organização (Sescoop, 2016).

Os princípios que regem a governança cooperativa são:

- a) autogestão: Cabe aos próprios cooperados dirigir e prestar contas da gestão, por meio de representantes e autoridades eleitas maneira democrática;
- b) senso de Justiça: Os cooperados são tratados com igualdade e equidade;
- c) transparência: As partes interessadas devem possuir facilidade de acesso a todas as informações, inclusive as informações não exigidas por lei;
- d) educação: É necessário investir no quadro social para formar lideranças que tragam conhecimento de gestão e administração alinhados com a identidade cooperativa;
- e) sustentabilidade: Busca a gestão ética nas relações objetivando, desta forma, a longevidade da organização cooperativista, levando em conta seus aspectos culturais, ambientais, sociais e econômicos (Sescoop, 2019b).

Em uma organização cooperativa cada membro tem direito a um voto independente do percentual de participação de cada um, tal voto é usado entre outras coisas para eleger o conselho diretor e transferir-lhe poder estratégico para controlar a cooperativa (Bialoskorski Neto; Barroso; Rezende, 2012). Considerando o conceito um membro um voto, a participação é um elemento simbólico, o que se opõe à governança corporativa em que o peso do voto varia proporcionalmente à participação (Jansen; Maehler; Wegner, 2018).

Os problemas de governança na cooperativa estão relacionados a problemas de incentivo e custo de monitoramento, tais como custos devido ao esforço do principal em

monitorar as atitudes do agente. É importante destacar que a estrutura organizacional das cooperativas possui muitas fontes de custos de transação que podem ser minimizados por meio das melhores práticas de governança, pelo uso de sistemas de controle gerencial eficientes e pela transparência por parte dos executivos no exercício da gestão para o qual foram contratados (Bialoskorski Neto; Barroso; Rezende, 2012).

Diversos problemas entre agente-principal se originam da assimetria da informação. Ela acontece quando uma das partes envolvidas na relação (principal ou agente) possui uma informação exclusiva em uma relação econômica e faz uso dessa informação em benefício próprio ferindo os interesses da outra parte da relação. Ela pode ser denominada de seleção adversa, quando ocorre antes de uma transação econômica, ou risco moral, quando ocorre após a concretização da ação. (Pinto; Reisdorfer, 2015). Sistemas de controle gerencial devem ser apoio aos fluxos de monitoramento, buscando reduzir a assimetria de informações e mostrando eficiência no suporte às obrigações do principal (Bialoskorski Neto; Barroso; Rezende, 2012).

Os profissionais contratados para as sociedades cooperativistas podem não compreender a finalidade social da cooperativa, pois muitos não conhecem o propósito deste tipo de organização, levando assim, a problemas de governança corporativa (Davis; Bialoskorski Neto, 2010). Assim, para a sobrevivência das cooperativas é fundamental que a administração da cooperativa seja comprometida e compreenda seus propósitos e valores, pois diretores que não compreendam os princípios e valores cooperativistas podem representar um problema, uma vez que os diferenciais cooperativistas devem ser utilizados como vantagem competitiva, ainda mais quando se considera um cenário altamente competitivo e diante de mudanças extremamente rápidas como tem sido o mercado moderno (Davis; Bialoskorski Neto, 2010).

Teoricamente, devido às características das organizações cooperativistas, deixar a gestão sob responsabilidade dos próprios associados anularia os problemas de agência existentes na relação entre proprietários e gestores. Em contrapartida, os objetivos dos membros podem não ser os mesmos, incorrendo em conflitos de interesses. Desta forma, surgem problemas clássicos de governança (Ventura; Fontes Filho; Soares, 2009).

A participação dos associados se faz importante para o modelo cooperativista, entretanto, essa participação nem sempre acontece por vários motivos, entre eles o efeito carona em que os membros sentem que sua participação é irrelevante para o todo ou considera que não lhe trará nenhum benefício, esse é um problema clássico de governança (Ventura; Fontes Filho; Soares, 2009).

O princípio da transparência precisa assegurar, aos associados, acesso a informações e resultados de modo a melhorar sua capacidade de opinar, buscando aumentar suas participações. Para tanto, é importante criar canais eficazes de informação e recebimento de críticas e sugestões (Ventura; Fontes Filho; Soares, 2009).

2.4.1 Governança cooperativa em cooperativas financeiras

Para a cooperativa de crédito, antes de propor um sistema adequado de governança, faz-se necessário compreender suas particularidades enquanto cooperativa, mas também suas especificidades enquanto instituições financeiras com carácter associativista. Nas cooperativas de créditos, em geral, os credores são os próprios associados. Assim, tende-se a reduzir o risco moral de os agentes tomarem decisões favoráveis aos associados incorrendo em prejuízos aos credores, mas não é capaz de eliminar esse risco moral, uma vez que entre os associados há grupo de poupadores e grupo de tomadores de recurso (Ventura; Fontes Filho; Soares, 2009).

Semelhante ao que acontece com o risco moral, pode-se esperar que as cooperativas de crédito não estão sujeitas a problemas de agência, no entanto, assim como outras instituições financeiras, as cooperativas de crédito também estão sujeitas a problemas de agência, em que o dirigente pode tomar decisões visando seu benefício e ferindo os interesses dos associados (Ventura; Fontes Filho; Soares, 2009).

O Banco Central do Brasil definiu Governança Cooperativa como sendo um conjunto de mecanismos e controles que prezam pelos objetivos da cooperativa, buscando preservar os princípios cooperativistas (Ventura; Fontes Filho; Soares, 2009). Boas práticas de governança cooperativa de crédito precisam buscar fortalecer estruturas e processos, de modo a aumentar a segurança e a eficiência e reduzir os riscos (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2016).

Uma boa governança cooperativa para cooperativas de crédito precisa colaborar com a redução de custos e melhora da efetividade, melhora nos processos decisórios, garantir eficiência na gestão e monitoramento da execução dos gestores eleitos, viabilizar que a atuação de gestores e técnicos esteja comprometida com as prioridades da cooperativa, além disso deve resguardar a equidade dos interesses dos associados (Ventura; Fontes Filho; Soares, 2009).

O Bacen criou diretrizes para a prática da governança cooperativa, a fim de sinalizar caminhos e visando a continuidade da cooperativa e as dividiu em quatro seções:

- a) representatividade e participação: que discorre sobre assembleias, processos eleitorais, educação, características da participação e representatividade;
- b) direção estratégica: que discorre sobre a definição de papéis e funções estratégicas;

- c) gestão executiva: que discorre das atuações, códigos e políticas de gestão;
- d) fiscalização e controle: que trata dos agentes de controle (Ventura; Fontes Filho; Soares, 2009).

2.5 Programa de Desenvolvimento de Gestão de Cooperativas (PDGC) e os manuais de boas práticas de gestão e governança

O Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC) é um programa criado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), com foco no desenvolvimento da autogestão cooperativa e tem como objetivo primordial promover a adoção da boa gestão e governança pelas cooperativas (Portal Sescoop, 2022). A aplicação do programa se dá por meio de instrumentos de avaliação, tais instrumentos permitem um diagnóstico da governança e da gestão da cooperativa. O PDGC acontece em ciclos anuais e tem como objetivo aprimorar o planejamento, execução e controle da aprendizagem em cada ciclo (Portal Sistema OCERGS, 2022). Além disso, o Sescoop realiza o Prêmio Somoscoop Excelência em Gestão, que ocorre a cada dois anos e reconhece as cooperativas com as melhores práticas avaliadas através dos Diagnósticos de Governança e Gestão do PDGC (Portal Sistema OCB, 2022a).

O PDGC trabalha com o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) que foi adaptado à realidade das cooperativas brasileiras pelo Sescoop, tal metodologia é reconhecida internacionalmente por trazer excelência à gestão empresarial (Portal Sistema OCB/RJ, 2022).

A fim de orientar as cooperativas com relação ao modelo referencial para a governança e gestão, o Sescoop criou a Série Caminho para a Excelência que se divide em Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, Manual de Autoavaliação e Implementação de Melhorias, Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança, Caderno de Critérios de Governança e, Cadernos de Critérios de Gestão (Vilela; Lima, 2020a).

O Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa apresenta orientações visando garantir que as cooperativas atuem em uma direção estratégica preservando os valores e princípios cooperativistas e mantendo uma gestão saudável. Assim, é apresentado o conceito de governança cooperativa e seus princípios. Além disso, os agentes da governança são descritos, assim como suas funções, de maneira que a estrutura básica da governança cooperativa seja compreendida (Sistema OCB, 2022).

O Manual de Autoavaliação e Implementação de Melhorias apresenta um modelo de referência para a governança e gestão das cooperativas bem como as etapas passo a passo para

o processo de autoavaliação, para que as cooperativas alcancem os melhores resultados (Vilela; Lima, 2020a).

Até o ano de 2021 foram divulgados quatro Compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança de cooperativas premiadas no PDGC, sendo eles referentes aos ciclos 2013/2014, ciclo 2015/2016, ciclo 2017/2018 e ciclo 2020/2021 (Portal Sistema OCB, 2022c). As cooperativas precisam estar registradas no Sistema OCB com todos os seus dados atualizados para que estejam aptas a participar do PDGC (Portal Sistema OCB/GO, 2022).

As práticas são classificadas em três níveis de maturidade, são eles: Primeiros Passos para a Excelência, Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência conforme definições do Sescoop (Vilela; Lima, 2020a). As práticas dos dois primeiros ciclos foram classificadas no nível Primeiros Passos, a partir do Ciclo 2017/2018 foram premiadas práticas nos demais níveis (Sescoop, 2022a).

Cooperativas que estão em fase inicial no desenvolvimento de suas gestões e que estão começando medir e enxergar resultados das melhorias implantadas são apropriadas para responder o Questionário de Autoavaliação Primeiros Passos para a Excelência e o Questionário de Autoavaliação Compromisso com a Excelência (Sescoop, 2022b, 2022c). Ao passo que, cooperativas que estão com seu sistema de evolução em franca evolução, e que já apresentam competitividade e atendimento às expectativas das partes interessadas em muitos de seus resultados, são apropriadas para responder o Questionário de Autoavaliação Rumo à Excelência (Sescoop, 2022d).

Na primeira edição, o Sescoop disponibilizou instrumentos de autoavaliação para orientar as cooperativas nos três níveis para a Excelência, tais instrumentos são divididos em duas partes, sendo a primeira parte o Questionário de Diagnóstico, que verifica se a cooperativa está em acordo com as leis cooperativistas e investiga as práticas de gestão da cooperativa e sua atuação em prol do cooperativismo. Enquanto que a segunda parte apresenta o Questionário de Autoavaliação, que busca avaliar os processos de governança e gestão da cooperativa com base nos fundamentos e critérios do Modelo de Excelência da Gestão (Sescoop, 2022b, 2022c, 2022d).

Na segunda edição, o Sescoop revisou os instrumentos de avaliação e os dividiu em Instrumento de Autoavaliação da Gestão e Instrumento de Autoavaliação da Governança. Estes cadernos foram divididos em três capítulos, cada um para um nível de maturidade (Sescoop, 2019a).

Enquanto que o instrumento de Autoavaliação de Governança, foi revisto com base no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa pela Organização das Cooperativas

Brasileiras (OCB), tendo como objetivo buscar o alinhamento dos processos com o modelo de governança cooperativa e buscando causar um estímulo para aplicação das práticas (Sescoop, 2019b).

Quanto aos Cadernos de Critérios disponibilizados pelo Sescoop, estes apresentam os processos gerenciais solicitados nos instrumentos de autoavaliação de modo a orientar a cooperativa para a implementação de melhorias a partir de soluções práticas. São nove cadernos de critério, sendo eles: Governança, Liderança, Sociedade, Clientes, Pessoas, Processos, Resultados, Estratégias e Planos, Informações e Conhecimento. Sendo que o primeiro traz orientações para práticas de governança e os demais para práticas de gestão (Vilela; Lima, 2020b).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa possui caráter descritivo, uma vez que busca analisar se as práticas de governança das cooperativas financeiras, expostas nos compêndios divulgados pelo Sescoop, estão de acordo com a literatura de governança corporativa. O intuito do estudo é descrever se as cooperativas financeiras participantes do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas têm buscado um desenvolvimento sustentável, bem como o aperfeiçoamento dos processos de governança.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa que avaliará os compêndios de boas práticas de governança e gestão publicados na internet pelo Sistema OCB por meio da análise de conteúdo, com foco exclusivamente nas cooperativas do ramo crédito. O software *WordClouds* foi utilizado para construção da nuvem de frequência de palavras, a qual permitiu identificar quais palavras relacionadas à boas práticas são mais frequentes nos compêndios. Em relação aos procedimentos técnicos, esta é uma pesquisa documental, pois a análise foi realizada a partir dos compêndios de boas práticas de gestão e governança das cooperativas disponibilizados na internet pelo Sistema OCB relativos aos ciclos dos anos 2013/2014, 2015/2016, 2017/2018, 2020/2021.

3.2 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo é um instrumento de análise de comunicações e tem como objetivo inferir conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção da mensagem, tal inferência se dá por meio de indicadores sejam eles qualitativos ou não (Bardin, 1977).

Para realizar a análise de conteúdo faz-se necessário considerar seus três polos cronológicos conforme instrui Bardin (1977), assim a análise dos compêndios foi dividida em i) pré-análise; ii) exploração do material; e iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise trata-se da organização (Bardin, 1977). Nesta etapa foi feito o levantamento de todos os compêndios de Boas Práticas de Gestão e Governança, disponíveis no site do Sistema OCB, como será melhor explicado na seção 4.3. Uma das formas de se escolher os documentos é a partir do objetivo da pesquisa, em que se busca os documentos que fornecerão com maior precisão as informações necessárias para responder ao problema de pesquisa (Bardin, 1977). Assim, os compêndios foram escolhidos com o objetivo de se compreender se as boas práticas de governança e gestão das cooperativas de crédito brasileiras participantes do Programa Nacional de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas estão de acordo com a literatura de governança corporativa.

Após a coleta do material foi realizada uma leitura flutuante, que consiste no primeiro contato com a descrição das boas práticas de gestão e governança, a fim de se estabelecer as primeiras impressões, para que pouco a pouco a leitura se torne mais precisa em conformidade com as hipóteses, projeções e possíveis aplicações de técnicas (Bardin, 1977).

Para dar continuidade à pré-análise, é necessário escolher o índice, que “pode ser a menção explícita de um tema numa mensagem” (Bardin, 1977, p. 126). A partir do índice criam-se indicadores. Segundo Bardin (1977) quando se parte do princípio que um tema possui maior importância quanto maior sua frequência em um texto, o indicador correspondente será a frequência deste tema. Logo, para o trabalho em questão o indicador será a frequência das palavras nos compêndios de boas práticas.

Para mensuração de indicadores faz-se necessário analisar a presença de pontos relacionados à boas práticas, destacados pela literatura existente, nos compêndios de boas práticas de governança e gestão. Além de verificar a presença e a frequência faz-se importante conhecer a profundidade do assunto nos compêndios.

“Antes da análise propriamente dita, o material reunido deve ser preparado” (Bardin, 1977, p.126). Assim, o material coletado foi preparado de modo a filtrar as boas práticas relativas apenas às cooperativas de crédito, uma vez que os documentos disponíveis na internet

traziam práticas de cooperativas de todos os ramos. Além disso, o material foi organizado em um arquivo com a compilação dos 4 ciclos.

Após a preparação do material deu-se início à exploração do mesmo. “Se as diferentes operações da pré-análise forem convenientemente concluídas, a fase de análise propriamente dita não é mais do que a aplicação sistemática das decisões tomadas.” (Bardin, 1977, pág. 127). Assim sendo, a exploração do material obedeceu aos índices e indicadores previamente estipulados, tomando-os como direcionadores durante a análise de todos os compêndios.

Conforme Bardin (1977), após a exploração do material deve-se tratar dos resultados obtidos e interpretações dos mesmos. Desta forma, o material preparado foi submetido ao software *WordClouds* para construção da nuvem de frequência de palavras. Após a submissão do arquivo criado durante a etapa de preparação do material, o arquivo excel gerado neste software era baixado. Posteriormente, utilizando-se também do Excel, foi realizada a soma de palavras singulares com plurais, bem como masculino e feminino, a fim de se mostrar o real impacto da palavra, então, o arquivo excel era submetido ao software *WordClouds* para construção da nuvem de palavras.

No passo seguinte, verificavam-se quais as palavras eram as mais frequentes, assim buscou-se por estas palavras no texto, e na sequência, verificava-se seu uso no contexto geral ao longo do texto, com o intuito de identificar se as palavras mais frequentes estavam relacionadas à literatura de governança corporativa.

A nuvem criada é composta pelas 100 palavras que mais aparecem. Ademais, foram excluídas da nuvem de palavras os nomes das cooperativas ou de sistemas cooperativos, bem como palavras que, sozinhas, não agregavam à análise como “que”, “portanto”, entre outras. Além destas, foram excluídas as palavras “cooperativa” e “prática” que possuíam uma recorrência muito superior às demais, uma vez que os compêndios dizem respeito às boas práticas das cooperativas. Tais exclusões se deram com o objetivo de dar maior destaque visual às palavras que se relacionavam diretamente com as práticas de governança cooperativa.

3.3 Coleta de dados e amostra

A coleta de dados foi realizada através da internet no site da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) que divulga os compêndios de boas práticas de governança e gestão das cooperativas. Ao todo para o ramo crédito foram 67 premiações. O ciclo 2013/2014 contou com 15 premiações, o 2015/2016 contou com 13 premiações, o 2017/2018 contou com 17 premiações, por fim, o 2020/2021 contou com 22 premiações. Como a pesquisa possui

como foco as premiações das cooperativas de crédito dos compêndios, a análise se dá com 100% das cooperativas deste ramo.

A escolha do material se deu em conformidade com Bardin (1977). Se pautando na exaustividade, em que todos os elementos necessários para a análise foram incluídos. Na representatividade em que é rigorosa e consistente. Na homogeneidade, em que os documentos respeitam os critérios de escolha e, por fim, na pertinência em que os documentos estão alinhados ao objetivo do estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização das cooperativas financeiras que apresentaram boas práticas de gestão nos compêndios de boas práticas de gestão e governança

No ciclo 2013/2014 constam 5 cooperativas financeiras que totalizaram 15 práticas premiadas. Nos ciclos seguintes, notou-se um aumento do número dessas cooperativas, assim como o número de práticas de gestão e governança premiadas, sendo que no ciclo 2015/2016 foram 11 cooperativas de crédito com 13 práticas premiadas, no ciclo 2017/2018 foram 17 cooperativas com 17 práticas premiadas, por fim, no ciclo 2020/2021 foram 19 cooperativas com 22 práticas premiadas. Ao longo dos ciclos 2013/2014, 2015/2016, 2017/2018, 2020/2021 foram premiadas 28 cooperativas com 67 práticas.

Em relação à categoria das cooperativas nos três primeiros ciclos todas as cooperativas foram do tipo singular. No último ciclo foi premiada a primeira cooperativa financeira do tipo central.

Quanto à maturidade, no primeiro e segundo ciclos (2013/2014, 2015/2016) todas as práticas premiadas foram no nível de maturidade Primeiros Passos, que é o primeiro nível de maturidade para as práticas premiadas no prêmio de Excelência em Gestão do SESCOOP, o que é um fato esperado, visto que consistia nas fases iniciais do PDGC e, a maturidade dos processos demandam um tempo para aprimoramentos e mudança para os próximos níveis de excelência.

No ciclo 2017/2018 foram 9 práticas no nível Primeiros Passos, relativas a 9 cooperativas de crédito, já no nível Compromisso Para a Excelência foram destaques 8 práticas de gestão, em 8 cooperativas. No último ciclo, 2020/2021, no nível Primeiros Passos, foram 8 práticas, correspondentes a 8 cooperativas, no nível Compromisso Para a Excelência foram 11 práticas, correspondentes a 8 cooperativas, e, no nível Rumo à Excelência foram 3 práticas, correspondentes a 3 cooperativas.

Em relação aos sistemas de crédito cooperativo nos compêndios de boas práticas de gestão e governança, nota-se um aumento da participação do Sistema Sicoob ao longo dos ciclos, o Sicredi tem uma frequência mais constante ao longo dos ciclos, o Sistema Unicred inicia a participação nesses compêndios apenas no último ciclo, enquanto o sistema Ailos participa em todos os períodos com uma cooperativa apresentando boas práticas de gestão e de governança.

No que diz respeito aos critérios, Governança, Pessoas, Processos e Sociedade apareceram em todos os ciclos. O critério Clientes apareceu nos três últimos ciclos e Estratégias e Planos nos três primeiros. O critério Informações e Conhecimento apareceu nos dois últimos, enquanto que Liderança apareceu no primeiro e no último ciclo

Os estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Santa Catarina tiveram cooperativas financeiras premiadas nos quatro ciclos. Mato Grosso esteve presente nos três últimos ciclos. O estado do Paraná esteve no primeiro e terceiro ciclo. Enquanto que os estados do Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso do Sul e São Paulo estiveram presentes em apenas um ciclo cada um. O estado com maior número de cooperativas financeiras premiadas, totalizando os quatro ciclos, foi Minas Gerais. Em síntese, as cooperativas premiadas ao longo dos quatro ciclos pertencem às regiões Sudeste, Centro-Oeste e Sul.

No ciclo 2013/2014 e 2015/2016 a cooperativa Viacredi foi a cooperativa com maior número de colaboradores e de cooperados, entretanto ela é a cooperativa que apresenta o menor número de colaboradores por cooperados, enquanto que a cooperativa com maior número de cooperados e de colaboradores foi a Sicoob Cofal, além disso, ela apresenta o maior número de colaboradores por cooperados nos dois ciclos.

No ciclo 2017/2018 novamente a cooperativa Viacredi foi a cooperativa com maior número de colaboradores e de cooperados e com o menor número de colaboradores por cooperados, além disso, a cooperativa com menor número de cooperados e de colaboradores foi mais uma vez a Sicoob Cofal. Mas diferente dos ciclos anteriores a cooperativa com maior número de colaboradores por cooperados foi a Sicoob Divicred.

No ciclo 2020/2021 a cooperativa Viacredi foi a cooperativa com maior número de colaboradores e de cooperados, mas a cooperativa com o menor número de colaboradores por cooperados foi a Unicred Central SC/PR. Além disso, a cooperativa Sicoob Cofal apresentou o menor número de cooperados e o maior número de colaboradores por cooperados, mas a Sicoob União Centro-Oeste apresentou o menor número de colaboradores.

Ao longo dos ciclos, a maioria das cooperativas que apareceram em mais de um ciclo apresentou um aumento no número de cooperados e de colaboradores. Apenas a Sicoob

A palavra mais recorrente na nuvem é a palavra “Colaboradores”. Muitas das práticas observadas nos compêndios tem como foco os colaboradores, em especial no que tange a qualificação e capacitação destes, tanto buscando o desenvolvimento técnico, quanto capacitações relacionadas às estratégias da cooperativa, além disto, são desenvolvidas práticas que visam o engajamento dos colaboradores com a cultura organizacional e a missão da cooperativa, tais práticas resultam em colaboradores mais satisfeitos, com maior crescimento profissional e maior alinhamento com os princípios da organização (Figura 1).

As práticas estão de acordo com a literatura de governança corporativa, visto que se os colaboradores possuem clareza da identidade da organização, seus papéis são exercidos adequadamente reduzindo conflitos de interesse (IBGC, 2015). Além disso, os profissionais contratados pela cooperativa precisam compreender o propósito deste tipo de organização. (Davis; Bialoskorski Neto, 2010). Ademais, um dos princípios da governança cooperativa é a educação, segundo o qual é necessário que a cooperativa invista em seu quadro social a fim de que se formem lideranças com conhecimento de gestão e administração que estejam de acordo com a identidade da organização (Sescoop, 2019b).

A palavra “cooperados” também é muito frequente, pois muitas das práticas analisadas visam estimular a participação dos cooperados, para tanto, há no contexto das práticas um empenho em deixar o cooperado bem informado e consciente da missão, dos valores e dos resultados que a cooperativa gera tanto para o cooperado quanto para a comunidade em que está inserida. As práticas perpassam também pelo desenvolvimento do cooperado através de capacitações, a busca por melhorar seu relacionamento com a cooperativa e o engajamento de suas famílias nas atividades da cooperativa (Figura 1).

Entende-se que essas práticas estão de acordo com a literatura de governança corporativa, pois são práticas que garantem equidade e transparência no tratamento dos cooperados, o que evita conflito e garante a perenidade da organização (Pinto e Reisdorfer; 2015). A literatura também estabelece que boas práticas de governança corporativa precisam levar ao aumento da participação dos associados na cooperativa (Ventura; Fontes Filho; Soares, 2009).

Outra palavra muito frequente é “associados” e está relacionada às práticas que se referem à prestação de contas aos associados, estímulo à participação e promoção da representatividade dos associados dentro da cooperativa como no estabelecimento do voto delegado que possibilita que a opinião do associado seja levada em conta mesmo que ele não esteja presente na assembleia. Há também práticas que objetivam tornar o atendimento aos associados mais ágil e padronizado (Figura 1).

Ventura, Fontes Filho e Soares (2009) expõem a importância da participação dos associados para o modelo cooperativista, desta forma, a cooperativa deve prezar pela transparência no fornecimento de informação aos seus associados. Além disso, define a necessidade de criar canais eficazes para receber críticas e sugestões para que essa participação aconteça, logo, há conformidade entre as práticas e a literatura de governança corporativa.

A palavra “processos” também possui alta recorrência e está relacionada a melhorias e estruturação dos processos internos. São processos relacionados à comunicação, atendimento ao cooperado, construção do planejamento estratégico e formação de cooperados. Além disso, as práticas tratam de tornar os processos de decisões dentro da cooperativa mais democrático e participativo (Figura 1).

Tais práticas estão alinhadas com a literatura de governança corporativa que diz que as boas práticas devem buscar fortalecer estruturas e processos, a fim de aumentar a segurança e a eficiência e reduzir os riscos (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2016). A literatura diz ainda que uma governança cooperativa para cooperativas de crédito precisa melhorar os processos decisórios (Ventura; Fontes Filho; Soares, 2009).

Por fim, a palavra “gestão” também está entre as mais frequentes. No contexto das práticas busca-se promover uma gestão democrática com a participação de todos os membros, a capacitação dos colaboradores para alcançarem cargos de gestão, a disseminação de boas práticas de gestão e governança, bem como melhorias na gestão de conhecimento, gestão estratégica e gestão de pessoas (Figura 1).

Mais uma vez pode-se destacar o princípio educação que rege a governança cooperativa e diz que a cooperativa deve investir em seu quadro de funcionários para formar lideranças que tragam conhecimento de gestão e administração pautados na identidade cooperativa, além deste, o princípio sustentabilidade, fala da busca da gestão ética nas relações, levando em consideração os aspectos culturais, ambientais, sociais e econômico, visando a continuidade da cooperativa (Sescoop, 2019b). A literatura diz ainda que uma boa governança cooperativa deve garantir eficiência na gestão (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2016). Sendo assim, as práticas estão alinhadas com a literatura.

4.3 Pontos de destaque das boas práticas de gestão das cooperativas financeiras

A primeira prática de destaque foi premiada no ciclo 2013/2014. É a prática “Gestão democrática promovendo a participação e a representatividade dos associados” e se destaca por ter como objetivo aumentar a participação e a representatividade dos associados na gestão e no

desenvolvimento da cooperativa. Tal prática, consiste na criação do voto delegado, que permite a representação de bairros mais distantes, evitando que apenas os associados que residem próximos à cooperativa participem das decisões. Além disso, foi instituído também o voto eletrônico e secreto que garante mais liberdade para que o associado expresse sua opinião.

Esta vai ao encontro ao que pauta a literatura de governança cooperativa e governança corporativa que diz que a participação dos associados se faz fundamental para o modelo cooperativista (Ventura; Fontes Filho; Soares, 2009). Além disso, participação e representatividade fazem parte das diretrizes elencadas pelo Bacen para nortear a governança cooperativa em cooperativas financeiras (Ventura; Fontes Filho; Soares, 2009).

A segunda prática destacada foi premiada no ciclo 2015/2016. É a prática “Reunião de núcleos para sugestão de propostas e prestação de contas” que consiste em pré-assembleias que objetivam levar aos associados o conhecimento prévio do que será discutido nas assembleias de núcleo, bem como estimular que estes exponham suas propostas. Tais propostas são analisadas pelos núcleos e se aprovadas são apresentadas nas assembleias.

A prática está em acordo com o princípio da transparência que fornece informações aos associados a fim de aumentar sua capacidade de opinar. Tal ação pode inibir o efeito carona, um problema de governança em que o associado deixa de participar por considerar sua opinião irrelevante ou por sentir que sua participação não lhe trará benefícios (Ventura; Fontes Filho; Soares, 2009).

A terceira prática destaque foi premiada no ciclo 2017/2018 e é a prática “Espaço Jovem Sicoob#Goals” que visa voltar a atenção da cooperativa para o público jovem, uma vez que a previsão de envelhecimento de seus cooperados pode ser um fator de risco para a continuidade do negócio. O espaço foca em trazer uma abordagem diferenciada para atrair as gerações Y e Z, por meio do acolhimento, do conforto e da tecnologia, o objetivo é tornar a cooperativa atrativa a fim de que se aumente a base de cooperados jovens.

A prática se pauta na literatura que diz que boas práticas de governança devem ser capazes de contribuir para a continuidade e a longevidade de uma organização, além de assegurar que os objetivos da sociedade cooperativa estejam sendo executados (Pinto e Reisdorfer, 2015). Ademais, deve reduzir possíveis riscos à organização (IBGC, 2021).

A quarta e última prática destacada foi premiada no ciclo 2020/2021 e é a prática “Workshop de Governança” que consiste em um workshop que busca disseminar informações sobre as boas práticas de governança, além disso busca preparar os envolvidos para uma gestão sólida e que esteja de acordo com a política de sustentabilidade da cooperativa. A prática ocorre sempre que os Conselhos e Diretoria Executiva são renovados.

Ela corrobora ao que pauta na literatura de governança cooperativa e governança corporativa que diz que para a sobrevivência de uma organização se faz importante que o agente da governança tenha clareza quanto à identidade da organização (IBGC, 2015). Além disso, no caso da governança cooperativa é fundamental que os profissionais contratados conheçam os valores e princípios da cooperativa evitando problemas de governança e permitindo a perpetuidade da organização (Davis; Bialoskorski Neto, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou as boas práticas de governança e gestão premiadas no Prêmio SESCOOP e publicadas nos compêndios de boas práticas do SESCOOP Nacional ao longo dos ciclos 2013/2014, 2015/2016, 2017/2018 e 2020/2021, a fim de verificar se as mesmas estavam de acordo com o que diz a literatura de governança corporativa e de governança cooperativa.

A literatura trata da importância de boas práticas de governança corporativa para as cooperativas, estas práticas devem zelar pelo interesse dos sócios, aumentar a eficiência do negócio, levando à perenidade da organização e preservando os princípios cooperativistas. Para tanto se faz necessário que os colaboradores tenham clareza quanto à identidade da organização e que estejam comprometidos com seus valores.

A análise mostrou que as palavras “colaboradores”, “cooperados”, “associados”, “processos” e “gestão” apareceram como as mais recorrentes na nuvem de palavras, isto porque muitas práticas tem como foco a capacitação dos stakeholders das cooperativas, bem como o engajamento destes com a cultura organizacional, além disso, há uma preocupação em envolver os membros na gestão da cooperativa. Tudo isto se mostrou alinhado com a literatura.

Ademais, pela análise também foi provado que as práticas estão de acordo com a literatura de governança cooperativa por promoverem ações de transparência e ações que estimulam a participação dos membros, além de buscarem a melhoria dos processos internos e a perenidade da sociedade cooperativa.

Quanto à exposição das práticas nos compêndios, apesar da estrutura facilitar a leitura, nem sempre foi fácil observar a relação entre a prática e a literatura de governança. Algumas vezes, inclusive, a relação só ficava mais clara ao se constatar que os resultados obtidos com a prática conduziam ao que diz a literatura.

Como limitações ao longo da execução da pesquisa destaca-se que não há uma literatura tão vasta em relação à governança corporativa voltada para cooperativas, em especial

cooperativas de crédito. Os trabalhos analisados muitas vezes repetiam a mesma ideia, não permitindo uma base de literatura tão ampla para a análise. Ainda assim, o material coletado foi suficiente para auxiliar na análise.

O trabalho, portanto, pode levar a discussões futuras sobre governança cooperativa, contribuindo para a academia e para o cooperativismo de crédito. Como sugestão, os trabalhos futuros podem analisar o alinhamento com a governança cooperativa em outras práticas que as cooperativas desenvolvem mas que não foram publicadas nos compêndios.

6 REFERÊNCIAS

BAKER, H. Kent; ANDERSON, Ronald (Ed.). **Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice.** United States Of American: John Wiley & Sons, 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Organização do Sistema Financeiro: Composição do SFN. Cooperativas de Crédito. **O que é cooperativa de crédito?** 2021b. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito> .Data de acesso: 14 dez. 2021.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Planejamento estratégico: Agenda BC#. **Inclusão.** 2021a. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/bcmair_inclusao?modalAberto=inclusao_cooperativismo . Data de acesso: 20 mai. 2021.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 4. ed. Lisboa: Edições 70, agosto de 2008, 1. ed. 1977. 281 p. ISBN 978-972-44-1506-2.

BIALOSKORSKI NETO, S.; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A. J., Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **Brazilian Business Review**, Vitória - ES, v.9, n.2 p. 72-92, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Marcelo-Barroso/publication/255565839_Governanca_cooperativa_e_sistemas_de_controle_gerencial_uma_abordagem_teorica_de_custos_da_agencia/links/0c96053644c13444e3000000/Governanca-cooperativa-e-sistemas-de-controle-gerencial-uma-abordagem-teorica-de-custos-da-agencia.pdf Data de acesso: 12 jan. 2022

Brasil. **Lei complementar nº 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. Brasília, DF, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp130.htm . Data de acesso: 17 dez. 2021

Brasil. **Lei complementar nº 196 de 24 de agosto de 2022.** Altera a Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009 (Lei do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo), para incluir as confederações de serviço constituídas por cooperativas centrais de crédito entre as instituições integrantes do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e entre as instituições a serem autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil; e dá outras providências. Brasília, DF,

2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp196.htm . Data de acesso: 22 ago. 2022

Brasil. **Decreto nº 3.017, de 06 de abril de 1999.** Aprova o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP. Brasília, DF, 1999. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3017.htm . Data de acesso: 17 dez. 2021

Brasil. **Lei nº 4.150, De 30 De Outubro De 2012.** Estabelece os requisitos e as características mínimas do fundo garantidor de créditos das cooperativas singulares de crédito e dos bancos cooperativos integrantes do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC). Brasília, DF, 2012. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2012/pdf/res_4150_v1_O.pdf . Data de acesso: 15 fev. 2022

Brasil. **Lei nº 4.434, de 05 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. Brasília, DF, 2015. Disponível em <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao-bacen-4434-2015.htm>. Data de acesso 15 fev. 2022

Brasil. **Lei nº 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. Brasília, DF, 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14595.htm . Data de acesso: 17 dez. 2021

Brasil. **Lei nº 4.887, De 28 De Janeiro De 2021.** Dispõe sobre auditoria cooperativa das cooperativas de crédito. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CMN&numero=4887> . Data de acesso: 15 fev. 2022

Brasil. **Lei nº 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. Brasília, DF, 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm. Data de acesso: 17 dez. 2021

CUEVAS, Carlos E.; FISCHER, Klaus Peter. **Cooperative financial institutions: Issues in governance, regulation, and supervision.** Washington: D.C.World Bank Publications, 2006.

DAVIS, P. BIALOSKORSKI NETO; S. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**, São Paulo, V. 5, n. 1, p. 1- 24, 2010. Disponível em:<http://revistas.unisinos.br/index.php/esac/article/view/18871/60747183> Data de acesso: 13 jan. 2021.

FARDINI, Giulianna. **Fundamentos do cooperativismo.** Brasília, DF: Sistema OCB, 2017. 72 p. (Série Cooperativismo). Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2020/07/fundamentos-do-cooperativismo.pdf>. Data de acesso: 23 nov. 2021.

FARIAS, C. M.; GIL, M. F. **Cooperativismo.** Pelotas, RS: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria ; Rede e-Tec Brasil, 2013. 92 p. Disponível em:

<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/12/cooperativismo.pdf> . Data de acesso: 04 fev. 2022

FGCoop. Relatório do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo – SNCC – 2020. (2021) Disponível em: [https://www.fgcoop.coop.br/api/Content/Getfile?fileRef=/site-externo/Lists/normaspublicacoes/Attachments/260/Relat%C3%B3rio%20Anual%202020\(1\).pdf](https://www.fgcoop.coop.br/api/Content/Getfile?fileRef=/site-externo/Lists/normaspublicacoes/Attachments/260/Relat%C3%B3rio%20Anual%202020(1).pdf) .Data de acesso: 20 mai. 2022.

FONTES FILHO, J. R.; MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J. de. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 107-125, 2008.

GAWLAK, A.; RATZKE, F. **Cooperativismo: primeiras lições**. 3a. Ed. Brasília: SESCOOP, 2007. 112 p. Disponível em: <https://www.bibliotecaagptea.org.br/administracao/cooperativismo/livros/COOPERATIVISMO%20PRIMEIRAS%20LICOES.pdf> . Data de acesso: 07 fev. 2022

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5ª edição. São Paulo: IBGC, 2015. 108 p. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigosdasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>

JACQUES, E. R.; GONÇALVES, F. de O. **Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros**. Economia e Sociedade, Campinas, SP, v. 25, n. 2, p. 489–509, 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8647593>. Data de acesso: 26 jan. 2022

JANSEN, A. C.; MAEHLER, A. E.; WEGNER, D. Governança cooperativa e o dilema de legitimidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, v.17, n.3, p. 61-80, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/10863/5081> Data de acesso: 12 dez. 2021

JENSEN; M. C. ; MECKLING; W. H. Teoria da Firma: Comportamento Dos Administradores, Custos de Agência e Estrutura de Propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 87-125, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/vr3bbm6tBJStSmQZk4Y8y4m/abstract/?lang=ptf> Data de acesso: 17 nov. 2021

MAIA, Letícia Luanda et al. Análise da eficiência técnica em cooperativas de crédito com base em operação e risco. **Enfoque: Reflexão Contábil**, Paraná, v. 39, n. 2, p. 59-78, 2020. Universidade Estadual de Maringá. <http://dx.doi.org/10.4025/enfoque.v39i2.45808>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/45808/751375150616>. Acesso em: 15 fev. 2022.

MEINEN, E; PORT, M. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confedbras, 2014. 550 p.

PINHEIRO, M. A. H.. **Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. Brasília: BCB, 2008. 92 p. Disponível em:

https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/outras_pub_alfa/livro_cooperativas_credito.pdf. Acesso em: 17 dez. 2021.

PINTO, N. G. M. ;REISDORFER, V. K. **Governança cooperativa**. Santa Maria, RS : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico : Rede e-Tec Brasil, 2015. 76 p. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/11/13_governanca_cooperativa.pdf . Data de acesso: 17 dez. 2021

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Legislação e Gestão. **Governança Cooperativa**. 2016 Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/legislacao-e-gestao/governanca-cooperativa/#:~:text=A%20defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20boas%20pr%C3%A1ticas%20de%20governan%C3%A7a%20em%20cooperativas%20de%20cr%C3%A9dito%20deve%20envolver%20mecanismos%20que%20venham%20a%20fortalecer%20suas%20estruturas%20e%20processos%2C%20de%20forma%20sistemicamente%20articulada%2C%20para%20ampliar%20as%20condi%C3%A7%C3%B5es%20gerais%20de%20seguran%C3%A7a%2C%20de%20efici%C3%Aancia%20e%20a%20redu%C3%A7%C3%A3o%20de%20riscos> . Data de acesso: 22 mar. 2022

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Lei que moderniza Sistema Nacional de Crédito Cooperativo é sancionada**. 2022. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2022/08/lei-que-moderniza-sistema-nacional-de-credito-cooperativo-e-sancionada/#:~:text=A%20nova%20lei%20complementar%20196,de%20pessoas%20naturais%20associadas%20a>

PORTAL IBGC. **Governança Corporativa**. 2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa> . Data de acesso: 14 dez. 2021

PORTAL SESCOOP. **Programa de Desenvolvimento da Gestão Das Cooperativas**. 2022 Disponível em: <https://pdgc.somoscooperativismo.coop.br/meg>. Data de acesso: 13 jan. 2022

PORTAL SISTEMA OCB. Anuário Do Cooperativismo Brasileiro 2021. Ramos. **Crédito**. 2021a. Disponível em: <https://anuario.coop.br/ramos#credito> . Data de acesso: 13 dez. 2021

PORTAL SISTEMA OCB. Anuário Coop 2022. Ramo. **Crédito**. 2022b. Disponível em: <https://anuario.coop.br/ramos/credito/>

PORTAL SISTEMA OCB. Notícias. **Cooperativismo de crédito: a força que move o Brasil**, 2021b. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/noticia/22668/cooperativismo-de-credito-a-forca-que-move-o-brasil> Data de acesso: 14 dez. 2021

PORTAL SISTEMA OCB/GO. Programas. **O que é PDGC**. 2022. Disponível em: <http://www.goiascooperativo.coop.br/programas/programa-pdgc/o-que-e-o-pdgc/> Data de acesso: 14 jan. 2022

PORTAL SISTEMA OCB. Cooperativismo. **Legislação**, 2021c. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/legislacao> Data de acesso: 14 dez. 2021

PORTAL SISTEMA OCB. **Prêmio Somoscoop Excelência em Gestão**. 2022a. Disponível em: <https://excelencia.premiosomoscoop.coop.br/> . Data de acesso: 19 ago. 2022

PORTAL SISTEMA OCB. Publicações. **Compêndio de Boas Práticas de Gestão e Governança**. 2022c Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/17/compendio-de-boas-praticas-de-gestao-e-governanca> Data de acesso: 13 jan. 2022

PORTAL SISTEMA OCB/RJ. **PDGC**. 2022. Disponível em : <https://rio.coop/portfolio/pdgc/> . Data de acesso: 13 jan. 2022

PORTAL SISTEMA OCERGS. Programas. **Desenvolvimento da Gestão Das Cooperativas (PDGC)**. 2022. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/programas/pdgc/> . Data de acesso: 13 jan. 2022

ROGERS, P.; RIBEIRO, K. C. D. S.; SOUSA, A. F. D. Impactos de fatores macroeconômicos nas melhores práticas de governança corporativa no Brasil. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 265-279, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44442> Data de acesso: 11 jan. 2022

SESCOOP. **Cooperativismo de crédito: boas práticas no Brasil e no mundo**. Brasília: Farol Estratégias em Comunicação, 2016. 204 p. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2017/08/cooperativismo-credito.pdf> Data de acesso: 07 jan. 2022

SESCOOP. **Compêndio De Boas Práticas De Gestão E Governança: Ciclo 2017/2018**. Brasília – DF, 2022a

SESCOOP. **Instrumento De Autoavaliação Compromisso Com A Excelência**. Brasília – DF, 2022b

SESCOOP. **Instrumento De Autoavaliação Da Gestão**. 2º ed. Brasília – DF, 2019a

SESCOOP. **Instrumento De Autoavaliação Da Governança**. 2º ed. Brasília – DF, 2019b.

SESCOOP. **Instrumento De Autoavaliação Primeiros Passos Para A Excelência**. Brasília – DF, 2022c

SESCOOP. **Instrumento De Autoavaliação Rumo À Excelência**. Brasília - DF, 2022d

SISTEMA OCB. **Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa**. Brasília – DF, 2022

SILVA, W. M. da.; GRZYBOVSKI, D. Efeitos da governança corporativa e da performance empresarial sobre o turnover de executivos no Brasil: comparando empresas familiares e não-familiares. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 1, p. 45-70, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/WT8nbZF6HBzhnTgGqnNhL7f/abstract/?lang=pt> Data de acesso: 11 jan. 2022

VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R.; SOARES, M. M. **Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009. 256 p. Disponível em:

https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf. Acesso em: 13 jan. 2021.

VILELA, S. M.; LIMA, P. J. de. **Cadernos de Critérios: governança**. 2. ed. Brasília: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, 2020b. 60 p. (Caminho para a Excelência).

VILELA, S. M.; LIMA, P. J. de. **Cadernos de Critérios: manual de autoavaliação e implementação de melhorias**. 2. ed. Brasília: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, 2020a. 50 p. (Caminho para a Excelência).

Recebido em 27/03/2023.

Aprovado em 10/05/2023.

Luzilene Viana Soares

E-mail: luzisoares.viana2@gmail.com

Valéria Gama Fully Bressan

E-mail: vfully@face.ufmg.br