



III SLAEDR
 SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL
VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



Sessão Temática ST5 - Cooperativismo, economia colaborativa e desenvolvimento.

ATUAÇÃO DOS AGENTES DE GOVERNANÇA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO À LUZ DO GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS DO IBGC

PERFORMANCE OF GOVERNANCE AGENTS IN A CREDIT COOPERATIVE IN THE LIGHT OF THE IBGC BEST PRACTICES GUIDE

DESEMPEÑO DE LOS AGENTES DE GOBIERNO EN UNA COOPERATIVA DE CRÉDITO A LA LUZ DE LA GUÍA DE MEJORES PRÁCTICAS DEL IBGC

Tatiane Batista Boeno Pêno Nogueira¹, Lidiane Kasper², Roberta Rodrigues Valandro³, Nelson José Thesing⁴, Jorge Oneide Sausen⁵, Pedro Luís Büttendörfer⁶

¹ Mestranda no PPGDR/UNIJUI, Bolsista UNIJUI. tatiane.nogueira@sou.unijui.edu.br.

² Doutoranda no PPGDR/UNIJUI, Bolsista CAPES. lidiane.kasper@sou.unijui.edu.br, servidora pública no IFFar

³ Mestranda no PPGDR/UNIJUI, Bolsista CAPES. roberta.valandro@sou.unijui.edu.br.

⁴ Professor membro do corpo docente do PPGDR/UNIJUI. nelson.thesing@unijui.edu.br

⁵ Professor membro do corpo docente do PPGDR/UNIJUI. josausen@unijui.edu.br

⁶ Professor membro do corpo docente do PPGDR/UNIJUI. pedrolb@unijui.edu.br

RESUMO

As cooperativas de crédito contam com uma legislação específica, um regulamento oficial, o que aponta para uma estrutura de governança, tendo como meta, a busca de um melhor desempenho, a conquista da sustentabilidade, em base dos princípios e valores cooperativistas. Assim, o objetivo deste estudo consiste em analisar a atuação dos Agentes Administrativos e Fiscais à luz do Guia das Melhores Práticas de Governança em uma cooperativa de crédito, na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Em termos metodológicos, trata-se de uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo, mediante aplicação de um questionário direcionado a agentes do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Auditoria Interna da cooperativa de crédito. Os resultados apontam que a Cooperativa de Crédito pesquisada realiza diversas atividades pertinentes à Governança, desempenhando funções de acordo com as práticas do IBGC. O Conselho de Administração, ao liderar as ações de Planejamento Estratégico, recebe apoio de Comitês, sendo notório o processo de qualificação profissional. Já o Conselho Fiscal, realiza de maneira regular, fiscalizações e o cumprimento dos deveres legais e estatutários, contando com o apoio da Auditoria, ao verificar as metas. A Auditoria trabalha com o Conselho Fiscal e com o Conselho de Administração, um ambiente onde se destaca um bom relacionamento entre os agentes da governança, seguindo as orientações de Boas Práticas de Governança, do Guia do Instituto Brasileiro de Governança.

Palavras-chave: Governança. Conselho de Administração. Conselho Fiscal. Cooperativismo.

RESUMEN

Credit unions have specific legislation, an official regulation, which points to a governance structure, having as a goal, the search for better performance, the achievement of sustainability, based on cooperative principles and values. Así, el objetivo de este estudio es analizar la



III SLAEDR
 SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL
VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



actuación de los Agentes Administrativos y Tributarios a la luz de la Guía de Buenas Prácticas de Gobernanza en una cooperativa de crédito, en la región Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul. En términos metodológicos, se trata de una investigación descriptiva, de carácter cualitativo, mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a agentes del Consejo de Administración, Consejo Fiscal y Auditoría Interna de la cooperativa de ahorro y crédito. Los resultados indican que la Cooperativa de Crédito investigada realiza varias actividades relacionadas con la Gobernanza, desempeñando funciones de acuerdo con las prácticas del IBGC. La Junta Directiva, al conducir las acciones de Planificación Estratégica, recibe apoyo de Comités, siendo notorio el proceso de calificación profesional. El Consejo Fiscal, por su parte, realiza periódicamente inspecciones y el cumplimiento de los deberes legales y estatutarios, con el apoyo de la Auditoría, al verificar los objetivos. La Auditoría trabaja con el Consejo Fiscal y el Consejo de Administración, ambiente donde se destaca una buena relación entre los agentes de la gobernanza, siguiendo las directrices de las Prácticas de Buena Gobernanza, de la Guía del Instituto Brasileño de Gobernanza.

Palabras clave: Gobernancia. Consejo Administrativo. Consejo Fiscal. Cooperativismo.

ABSTRACT

Credit unions have specific legislation, an official regulation, which points to a governance structure, having as a goal, the search for better performance, the achievement of sustainability, based on principles and values. Thus, the objective of this study is to analyze the performance of Administrative and Tax Agents in the light of the Guide to Best Governance Practices in a credit cooperative, in the Northwest region of the State of Rio Grande do Sul. In methodological terms, it is a descriptive research, of a qualitative nature, through the application of a questionnaire directed to agents of the Administration Council, Fiscal Council and Internal Audit of the credit union. The results indicate that the researched Credit Union carries out several activities related to Governance, performing functions in accordance with the practices of the IBGC. The Board of Directors, when leading the actions of Strategic Planning, receives support from Committees, the process of professional qualification being notorious. The Fiscal Council, on the other hand, regularly carries out inspections and compliance with legal and statutory duties, with the support of the Audit, when verifying the goals. The Audit works with the Fiscal Council and the Board of Directors, an environment where a good relationship between governance agents is highlighted, following the guidelines of Good Governance Practices, from the Brazilian Institute of Governance Guide.

Keywords: Governance. Administrative Council. Fiscal Council. Cooperativism.

1 INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa representa um sistema de relacionamentos pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e também incentivadas (IBGC, 2015a), que se apresenta como um processo que contempla diferentes tipos e tamanho de organizações, especialmente aquelas que dependem da confiança de clientes e investidores, como é o caso das cooperativas (SESCOOP, 2016).



III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

 DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



Assim, o sistema interno de governança em cooperativas representa um instrumento fundamental para ampliar a capacidade de administrar, especialmente o interesse coletivo dos envolvidos, evitando conflitos de agência entre associado da cooperativa e seus gestores, além de orientar a execução do objeto social da instituição, seus objetivos e sustentabilidade de todo negócio (FONTES FILHO, MARUCCI, OLIVEIRA, 2008; SESCOOP, 2016).

Oliveira (2006), ressalta que a administração de uma cooperativa é muito diferente da administração de um empreendimento mercantil, pois está desafiada a manter a identidade cooperativa, por ser uma organização de pessoas. Por apresentar dimensão associativista e empresarial, a cooperativa gera um ambiente complexo para os administradores e fiscalizadores. Assim, as cooperativas estão desafiadas a encontrar equilíbrio entre estas dimensões, pois ao mesmo tempo que é uma organização de pessoas também é uma organização econômica.

Desta forma, busca-se entender o sistema Cooperativo de Crédito, como uma sociedade econômica e também de pessoas, tendo presente a governança cooperativa. Neste sentido Pivoto (2015), descreve que a cooperativa passa a ser uma associação de pessoas com objetivos em comum e uma empresa, que é a unidade econômica, originária desta associação, para suprir as necessidades dos seus cooperados, desafiada para a conquista de uma boa prática de governança para seus administradores e fiscalizadores na geração de informações e transparência, minimizando os conflitos de agência na cooperativa.

Para responder ao desafio proposto, a pesquisa tem por objetivo analisar a atuação dos agentes de governança em uma cooperativa de crédito localizada no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, à luz do Guia das Melhores Práticas de Governança. Para responder a esse objetivo buscou-se analisar de modo específico a atuação do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Auditoria Interna, tendo por base as recomendações previstas no Guia das Melhores Práticas de Governança Cooperativa.

Por conseguinte, observa-se certo grau de semelhança com o estudo de Hedlund *et al.* (2021), que teve por objetivo analisar uma cooperativa médica localizada na região Noroeste do Rio Grande do Sul, levando em consideração os mecanismos de governança, a Teoria da Agência e o Gerenciamento de Conflitos. Ademais, o estudo de Costa e Melo (2017), investiga os Conflitos de Agência, tendo por caso de estudo cooperativas de crédito mineiras. Gerhard, Moreira e Weymer (2021), avaliam as percepções dos agentes coordenadores (Delegados) e Colaboradores sobre as Práticas de Governança Corporativa em uma cooperativa creditícia. Já no estudo de Nogueira *et al.* (2022), o nível de governança em uma cooperativa de crédito da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul é analisado mediante a atuação do Conselho Fiscal.

Assim, este estudo soma-se aos já realizados nesta linha de pesquisa, na medida que analisa o processo de Governança em uma cooperativa de crédito, tendo por localização a região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, mas cujo foco se concentra na análise da atuação dos Agentes Administrativos e Fiscais, a citar o Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Auditoria Interna, à luz do Guia das Melhores Práticas de Governança.



III SLAEDR
SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL
VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

 **DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022**



O presente estudo está estruturado em cinco tópicos, o primeiro é composto por essa introdução. O segundo tópico apresenta o referencial teórico, abrangendo os temas centrais de: Teoria da Agência, Cooperativas de Crédito e Governança Corporativa, os quais norteiam e enriquecem a pesquisa. O terceiro tópico é composto pela metodologia empregada neste estudo. O quarto tópico constitui os resultados atingidos, compreendendo: Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, a Auditoria Interna/ Órgãos Regulamentadores e Controladores. E por último, o quinto e último tópico diz respeito às considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo busca estabelecer uma breve discussão em torno da Teoria da Agência, Cooperativas de Crédito e a Governança Cooperativa.

2.1 Teoria da Agência

A Teoria da Agência pode ser considerada como uma estrutura, na qual a governança corporativa está fundamentada. A base essencial dessa teoria é analisar as relações entre os participantes de um sistema, onde propriedade e controle são designados a pessoas distintas, o que pode resultar em conflitos de interesse entre os indivíduos, partindo do pressuposto que as pessoas têm interesses diferentes e cada uma busca maximizar seus próprios objetivos (NOGUEIRA *et al.*, 2022).

As primeiras discussões sobre as questões de separação entre propriedade e gestão surgiu a partir dos estudos de Berle e Means (1932), pioneiros na elaboração dos benefícios e custos potenciais da separação entre propriedade e controle já vigente em grandes corporações da época.

Diversos autores desenvolveram estudos em áreas correlatas a governança, cita-se os trabalhos sobre direitos de propriedade e teoria dos contratos de Coase (1937, 1960), Alchian (1965, 1968), Alchian e Demsetz (1972), Preston (1975) e Klein (1976), e os trabalhos pioneiros sobre custos de agência de Wilson (1968) e Ross (1973).

Entretanto, o trabalho de Jensen e Meckling (1976), no que diz respeito a teoria da agência, é considerado seminal na linha de pesquisa sobre governança corporativa. Para os autores a sociedade é concebida como uma rede de contratos, explícitos e implícitos, os quais estabelecem as funções e definem os direitos e deveres de todos os participantes. Sendo que desta relação surgem as figuras do principal, que se situa no centro das relações de todos os interessados na empresa, e do agente, sendo a pessoa engajada a desempenhar algum serviço em nome do principal.

Neste sentido Jensen e Meckling (1976), destacam que nenhum indivíduo pode almejar maximizar uma função que não seja a sua, pois as suas atitudes estão fundamentadas no conjunto de suas preferências e de seus propósitos. A partir disto, surge o chamado “Conflito de Agência”, sobre o qual o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015a), expõe como sendo a tensão gerada pela separação entre propriedade e gestão empresarial originada da divergência de interesses entre proprietário e o agente designado para representá-



lo. Sendo assim, no Conflito de Agência ocorre a divergência entre o comportamento desejado pelo principal e o comportamento apresentado pelo agente.

Todavia, uma boa estrutura de governança tende a reduzir os Conflitos de Agência e maximizar o valor da empresa. Para Silva (2006), os mecanismos de governança são uma ferramenta capaz de controlar e monitorar a empresa de forma que os administradores tomem as decisões voltadas aos interesses dos proprietários, o que poderá levar a compreensão da governança em empreendimentos cooperativos, fortalecendo a autogestão cooperativa.

2.2 Cooperativas de Crédito

A história do cooperativismo tem como referência de origem a sociedade inglesa do século XIX, que passava por uma profunda crise econômica e vivia o impacto das transformações no mundo do trabalho (PINHO 2003). Esta situação deu início ao movimento de cooperação, que surgiu não por opção, mas sim, devido a uma necessidade de melhores condições de trabalho, em uma época onde a exploração da mão de obra era intensa e os direitos trabalhistas eram praticamente inexistentes.

No Brasil, a primeira cooperativa de crédito foi fundada em 28 de dezembro de 1902, sob a inspiração do Padre Jesuíta Theodor Amstad. Criada na Linha Imperial em Nova Petrópolis/RS, essa cooperativa passou a atender as necessidades financeiras das famílias daquela localidade, sendo a primeira Cooperativa de Crédito da América Latina, atualmente conhecida como Sicredi Pioneira (THESING *et al.*, 2020).

Oliveira, Bressan e Bressan (2014), destacam que um dos desafios das cooperativas de crédito é instituir mecanismos de gestão e de informação em função da complexidade administrativa das mesmas. Souza *et al.* (2020), destaca que a cooperativa é uma empresa, gerida pela sua direção administrativa, fiscalizada de forma democrática, dentro dos princípios da autogestão.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) lançou em 2015 o Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas, com o objetivo de disseminar as diretrizes para as boas práticas de governança nos empreendimentos de crédito cooperativo, tendo como base a separação entre as funções e os valores como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015b).

A proposta do IBGC é apoiar o crescimento sustentável das cooperativas de crédito no Brasil, ao indicar a governança cooperativa, ou seja, a junção dos mecanismos de controle, internos e externos, que possibilitem aos cooperados definir e garantir que os objetivos das cooperativas sejam executados, garantindo sua perenidade e respeitando os seus princípios. Segundo o IBGC (2015b, p. 19), “as Melhores Práticas de Governança proporcionam maior transparência e qualificam os relacionamentos entre cooperados, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, contribuindo para reduzir os riscos e harmonizar os conflitos de interesses presentes em todas as instituições”.



III SLAEDR
SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL
VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

 **DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022**



2.3 Governança Cooperativa

De acordo com o Manual de boas práticas de Governança Cooperativa, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2016), a Governança Corporativa em Cooperativas busca um modelo de direção estratégica, com base nos valores e princípios cooperativistas, estabelecendo práticas éticas que garantam o alcance dos objetivos sociais e assegurem a gestão da cooperativa de modo sustentável em harmonia com os interesses dos cooperados.

A Governança Corporativa passa a ser um sistema pelo qual as organizações são orientadas, propiciando seu monitoramento, o envolvimento entre sócios, Conselho de Administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

As cooperativas possuem uma legislação própria 5.764 que define a Política Nacional de Cooperativismo, sendo que as cooperativas de crédito possuem uma legislação específica sobre governança, a Lei Complementar 130, alterada recentemente pela Lei Complementar 196. A qual modernizou diversas regras do cooperativismo de crédito no Brasil, sendo considerada um grande passo na evolução do sistema cooperativo, pois aprimora a gestão e governança das cooperativas, fortalece os sistemas de cooperativo financeiro e melhora o ambiente de negócios do cooperativismo de crédito, por meio de instrumentos inovadores.

As cooperativas caracterizam-se por serem sociedades de pessoas com fins econômicos, porém sem a finalidade de lucro. Onde os proprietários são os cooperados que através de cotas formam seu patrimônio, essencial para a segurança de suas operações e cumprimento das exigências legais (OCB, 2016). Pivoto (2015), descreve que os empreendimentos cooperativos são norteados por um conjunto de orientações que estabelecem a forma de relacionamento entre a cooperativa e cooperados, o que torna as cooperativas diferentes de outros empreendimentos econômicos, pois seguem as orientações dos Princípios Cooperativistas”. Os princípios são: Adesão Voluntária e Livre; Gestão Democrática, Participação Econômica dos Membros; Autonomia e Independência; Educação, Formação e Informação; Intercooperação e Interesse pela comunidade (OCB, 2016).

Portanto, a governança em cooperativas refere-se a um modelo estratégico de gestão, norteados pelos valores e princípios cooperativistas que garantem aos cooperados equidade de tratamento, conformidade legal, transparência e prestação de contas responsável, a fim de que a sociedade cooperativa tenha o seu valor e perenidade maximizados. Desta forma, além de nortear a relação entre cooperativa e cooperado, esses princípios definem a forma de gestão, uma vez que servem de balizadores de como devem ser a distribuição dos ganhos, o direito de propriedade e o poder para tomada de decisão. Dessa forma, os princípios influenciam o modelo de governança adotado pelas cooperativas.

3 METODOLOGIA

O caminho metodológico deste estudo segue uma pesquisa descritiva, na medida que busca especificar características do objeto de estudo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), e de caráter qualitativo, de modo a capturar a visão dos participantes em torno do problema de pesquisa (YIN, 2016).



III SLAEDR
SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL
VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

 **DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022**



Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como um estudo de caso, visando compreender uma realidade organizacional (YIN, 2016), mediante aplicação de um questionário encaminhado aos Agentes Administrativos e Fiscais de Governança, em uma cooperativa de crédito da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, realizada no mês de março de 2022, contendo 26 questões de múltipla escolha, onde 12 questões foram direcionadas as atividades do Conselho de Administração, 7 questões direcionadas ao Conselho Fiscal e 7 questões à Auditoria Interna. O questionário foi respondido por um agente de cada órgão de governança, e as questões foram formuladas com base nas boas práticas contidas no manual do IBGC.

Portanto, a pesquisa apresenta um conjunto de informações a respeito do trabalho dos Agentes Administrativos, Fiscais e de Auditoria Interna, existentes na cooperativa pesquisada, visando o cruzamento destas informações com a teoria da governança e, especialmente, o Guia de Boas Práticas de Governança do IBGC, com foco em um ambiente cooperativista.

Para a análise dos resultados utilizou-se a técnica descritiva de análise de conteúdo, partindo da pré-análise, com a sistematização e organização das ideias iniciais, avançando para a exploração do material e, por fim, o tratamento das percepções dos Agentes Administrativos, Fiscais e de Auditoria Interna, da cooperativa analisada, para interpretação e discussão dos resultados (BARDIN, 2010).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e discussões da presente pesquisa estão subdivididos em temáticas que dizem respeito ao Conselho de Administração, Conselho Fiscal, a Auditoria Interna/Órgãos Reguladores e Controladores. Os dados descritos a seguir, foram obtidos mediante questionário aplicado em uma cooperativa de crédito da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

4.1 O Conselho de Administração

No sistema de governança, o Conselho de Administração é considerado órgão central, na medida que tem o papel de zelar pelo bom e transparente relacionamento com Quadro Associativo, Executivos, Conselheiros, Comitês e Auditoria (IBGC, 2015b).

Dentre as atividades do Conselho de Administração, está o trabalho do Planejamento Estratégico da Cooperativa, que representa uma das suas atribuições. Deste modo, cabe ao Conselho de Administração o acompanhamento periódico do Planejamento Estratégico, a ação pode ser auxiliada por outros Comitês ou Órgãos (IBGC, 2015a). Tal prática pode ser percebida na pesquisa, de modo que o Conselho de Administração se envolve nas ações de Planejamento Estratégico na cooperativa de crédito analisada, reunindo-se trimestralmente com a Diretoria, Conselho Fiscal e outros órgãos da cooperativa.

No que diz respeito a execução das atividades inerentes ao Conselho de Administração, este pode contar com o apoio de Comitês de assessoramentos, ou ainda, a constituição de Comitês específicos, designados a exercer diversas atividades de competência do conselho de modo a preparar propostas para este (IBGC, 2015a). No caso da cooperativa de crédito analisada, é



destacado pelo agente do Conselho de Administração que este Conselho conta com o apoio de Comitês para reforçar o seu trabalho, porém sem Comitê constituído.

As atividades do Conselho de Administração resultam em decisões e no apontamento de orientações e diretrizes que são encaminhadas à Diretoria. Em se tratando da cooperativa de crédito estudada, destaca-se que a Diretoria tem acatado as orientações/diretrizes, sempre que o Conselho de Administração encaminha os pareceres, seja de forma verbal ou registrados em Ata de reuniões.

De modo a auxiliar a Diretoria e demais organismos de governança, entre eles: Conselho Fiscal, Auditoria Externa e Interna, o Conselho de Administração da cooperativa alvo deste estudo reúne-se trimestralmente, para acompanhar de perto o planejamento e realizar discussões sobre o trabalho que vem sendo desenvolvido.

Vale destacar que, o Conselho de Administração pode realizar consultas a profissionais externos, como Advogados, Auditores, Consultores, para obter/receber maiores informações sobre a gestão da cooperativa, especialmente quando se trata de alguma situação ou atividade envolvendo maior grau de risco. Neste ponto o respondente manifesta que não houve esta necessidade até aquele momento.

Dada algumas circunstâncias e/ou questões mais complexas atreladas ao Conselho de Administração, consultou-se sobre a importância de ter dentro o quadro de pessoal profissionais de várias formações. A resposta a tal indagação foi positiva no sentido que entende que além de necessário, existe a possibilidade de formações profissionais diversas.

A renovação dos membros do Conselho de Administração de acordo com as regras estatutárias também se torna elemento importante de questionamento, na medida que permite refletir sobre as contribuições dos Conselheiros durante o prazo que estiveram exercendo as atividades, por meio de avaliações, permitindo a reeleição de modo a construir um conselho experiente e produtivo, mas evitando vitaliciedade (IBGC, 2015a). Na cooperativa de crédito analisada, destacou-se pelo entrevistado que existe a renovação dos membros do Conselho de Administração, após o término de cada período, de no mínimo 1/3 dos seus membros.

No que diz respeito ao desempenho, os resultados da Diretoria, neste quesito, são analisados periodicamente pelo Conselho de Administração da Cooperativa de Crédito estudada. Além do mais, nas reuniões do Conselho de Administração são tomadas decisões necessárias para a perenidade da cooperativa mesmo que sejam contrárias aos interesses da Diretoria.

Quando há a necessidade de contratar a Auditoria Externa por parte da cooperativa de crédito, essa contratação é realizada pelo Conselho de Administração. Desenvolvido o trabalho, o relatório com as recomendações proveniente da Auditoria Externa na cooperativa é encaminhado à Diretoria, Conselho de Administração e Conselho Fiscal, ao passo que a discussão e análise deste documento se dá pela Diretoria em conjunto com o Conselho de Administração.



III SLAEDR
SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL
VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

 **DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022**



Observações construtivas, visando apontar caminhos e soluções no que tange a execução do planejamento da cooperativa e cumprimento das metas estabelecidas também está dentre as ações desenvolvidas pela Auditoria Interna da cooperativa estudada. Contemplam as metas da auditoria interna a análise dos maiores riscos de endividamento dos associados, a fiscalização para verificar o cumprimento das normas do Banco Central, além do acompanhamento para cumprimento das Boas Práticas de Governança.

Portanto o trabalho desenvolvido pela Auditoria Interna/Controle da cooperativa de crédito analisada é reportado ao Conselho de Administração. Já que diz respeito ao relacionamento da Auditoria Interna/Controle com a Auditoria Externa o estudo revelou que existe bom relacionamento entre ambos, porém os trabalhos são realizados de forma independente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao findar o presente estudo, que teve por objetivo analisar a atuação dos agentes de governança em uma cooperativa de crédito localizada no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, à luz do Guia das Melhores Práticas de Governança, pode ser observado que a Cooperativa pesquisada realiza diversas atividades pertinentes à Governança, desempenhando funções de acordo com as práticas do IBGC.

Ao refletir sobre o modo de atuação do conselho de Administração da Cooperativa estudada, notou-se que a mesma desenvolve o Planejamento Estratégico. Um processo que conta com reuniões trimestrais, com os demais órgãos de governança da cooperativa, busca e conta com apoios de comitês para enfatizar o trabalho realizado. Nesta oportunidade, também é notório a relevância da atualização dos profissionais, tanto na capacitação, quanto na renovação de um terço dos membros, conforme rege o regimento estatutário e as recomendações do IBGC. O conselho de administração não só pode, mas deve discutir, aprovar e monitorar o planejamento estratégico da cooperativa, apoiar e supervisionar a gestão executiva, com independência de solicitar todas as informações necessárias para o cumprimento de suas funções além de servir-se de comitês para apoiar o seu trabalho.

Quanto ao Conselho Fiscal, componente essencial para a governança, sua eficiência está intimamente ligada à independência e imparcialidade na realização de suas atividades. Um processo confirmado na pesquisa, indo ao encontro das recomendações do IBGC que destaca que o conselho fiscal deve ser visto como um controle independente, sendo um instrumento de fiscalização, com atribuições definidas diretamente pelos associados sem ser subordinado ao Conselho de Administração, mas sim, em sincronia com o mesmo.

Correspondente a auditoria, foi possível identificar que existe uma estrutura definida e a mesma segue os padrões recomendados de governança. E ainda que o Conselho Fiscal e a auditoria pertençam à mesma estrutura de controle e fiscalização, os dois órgãos possuem atributos distintos e complementares.

Em síntese, é possível concluir que os agentes de governança da cooperativa de crédito, objeto deste presente estudo, estão obtendo uma boa desenvoltura no que diz respeito aos processos



de práticas do IBGC. Acredita-se que as mesmas possuem chances potenciais de melhorias, assim podendo oferecer mais garantias de crescimento e benefícios futuros. Da mesma forma que, este estudo atingiu efetivamente o objetivo central e torna-se de grande valia para a contribuição para os estudos do ramo de ciências sociais.

Como limitação deste estudo destaca-se a análise de um olhar sobre as boas práticas de governança apenas considerando as atuações de três órgãos estratégicos da cooperativa (Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Auditoria Interna). Já como sugestão de continuidade desta pesquisa, fica a recomendação de um maior aprofundamento em termos de análise e aplicação do Guia de Melhores Práticas do IBGC, ao trabalhar com estudos qualitativos, também em outros ramos do cooperativismo.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

REFERÊNCIAS

ALCHIAN, A. The basis of some recent advances in the theory of management of the firm. **Journal of Industrial Economics**, v. 14, n. 1, p. 30-44, 1965.

ALCHIAN, A. Corporate management behavior and property rights. In: MANNE, H. (Ed). **Economic Policies and the Regulation of Securities**. Washington, DC: American Enterprise Institute, 1968.

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. **American Economic Review**, v. 62, n. 5, p. 777-795, 1972.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932.

BRASIL. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Disponível: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L5764.htm. Acesso em: 02.set.2022.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COASE, R. The problem of social cost. **Journal of Law and Economics**, v. 3, n. 1, p. 1-44, 1960.

COSTA, E. G.; MELO, A. A.O. Governança corporativa: Conflitos de agência em cooperativas de crédito mineiras. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 18, p. 386-409, jan./dez. 2017.



III SLAEDR
 SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL
VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

 **DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022**



GERHARD, A., MOREIRA, V. R., WEYMER, A. S. Q. Práticas de governança em uma cooperativa de crédito: uma avaliação das percepções de agentes de governança. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, 8 (16), 01–23. 2021.

HEDLUND, P. R. [et al.]. A Relação entre Governança Corporativa e Teoria da Agência no Gerenciamento de Conflitos. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade** v.15, n.41, p. 4144-4162, 2021.

IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015a.

IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas**. São Paulo, SP: IBGC, 2015b.

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

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

KLEIN, W. A. **Legal and economic perspectives on the firm**. Unpublished manuscript. Los Angeles: UCLA, 1976.

NOGUEIRA, T. B. B. P. [et al.]. Governança em uma cooperativa de créditos à luz da teoria da agência e do manual de boas práticas de governança. **Revista do Desenvolvimento Regional - Faccat - Taquara/RS** - v.19, n.3, jul./set. 2022.

OCB - ORGANIZAÇÃO DE COOPERATIVAS DO BRASIL. **Manual das Boas Práticas de Governança Cooperativa**. 2016. Disponível em: Manual_Governana_Cooperativa.pdf (portalocplp.org). Acesso em: 02.set.2022.

OLIVEIRA, D. P. R. Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, P. H. M. DE, BRESSAN, V. G. F. BRESSAN, A. A. Existe Diferença no Desempenho Financeiro das Cooperativas Centrais de Crédito no Brasil? **Revista Evidenciação Contábil & Amp; Finanças**, 2 (2), p. 40–54. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/recfin/article/view/18131>. Acesso em: 10.set.2022.

PINHO, D. B. **Educação cooperativa e suas práticas**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2003.

PIVOTO, D. **Governança cooperativa: os problemas dos direitos de propriedades difusos em cooperativas agropecuárias**. 1. ed. Porto Alegre: Buqui, 2015, 159p.



III SLAEDR
 SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL
VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PRESTON, L. E. Corporation and society: the search for a paradigm. **Journal of Economic Literature**, v. 13, n. 2, p. 434-453, 1975.

ROSS, S. A. The economic theory of agency: the principal's problem. **The American Economic Review**, v. 63, n. 2, Papers and Proceedings of the 85th ANNUAL MEETING OR THE AMERICAN ECONOMIC ASSOCIATION, p. 134-139, 1973.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SAMPIERI, R. H. COLLADO, C.F.; LUCIO, M.D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SESCOOP. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Cooperativismo de crédito: boas práticas no Brasil e no mundo**. Brasília: Farol, 2016.

SILVA, A.L.C. **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial: Melhores Práticas para Aumentar o Valor da Firma**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUZA, L. M. [et al.]. **As Responsabilidades do Conselho Fiscal na Afirmação da Autogestão Cooperativa**. In: Anais do XXV Jornada de Pesquisa, v. 6 n. 6 (2020): Salão do Conhecimento UNIJUÍ.

THESING, N. [et al.]. Atuação do Conselho Fiscal no processo de governança em uma cooperativa de crédito. **Research, Society and Development**, 9(8), 2020.

WILSON, R. **On the theory of syndicates**. **Econometrica**, v. 36, n. 1, p. 119-132, 1968.

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