

Artigos

Práticas de governança em uma cooperativa de crédito: uma avaliação das percepções de agentes de governança

Corporate governance practices of a credit union: an evaluation of
governance agents' perceptions

Alcimar Gerhard^I, Vilmar Rodrigues Moreira^{II}, Alex Sandro Quadros Weymer^{III}

^I Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, Alcimar_gerhard@sicredi.com.br

^{II} Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, Vilmar.moreira@pucpr.br

^{III} Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, Alex.Weymer@pucpr.br

RESUMO

O objetivo do artigo é avaliar as percepções de coordenadores (delegados) e colaboradores acerca das práticas de governança corporativa, bem como o modelo de governança regulamentador vigente que evidencia um padrão esperado de comportamento dos atores. A pesquisa foi realizada em uma cooperativa de crédito e possui caráter quantitativo e descritivo. A amostra dos representantes dos associados compreendeu 116 coordenadores, eleitos pelo quadro social da cooperativa para representá-lo na assembleia geral. A amostra dos colaboradores foi definida pelo critério de cargos de gerência, totalizando 76 respondentes. A análise dos 192 questionários foi realizada por meio de análise fatorial e teste *t* de médias. Os resultados sobre a percepção dos coordenadores apresentaram divergências nas questões que trataram da representatividade. Os colaboradores divergiram quanto à gestão executiva, remetendo às responsabilidades e funções a eles atribuídas. A contribuição do estudo é a proposição do diagnóstico da aderência dos mecanismos de governança com as práticas sugeridas pelo órgão regulador (Banco Central do Brasil) e como os atores percebem sua implementação, além de sugestões de estratégias visando minimizar as diferenças nessas percepções.

Palavras-chave: Cooperativa de Crédito, Governança Corporativa, Práticas de Governança

ABSTRACT

In this article, we discuss the corporate governance practices in credit unions considering perceptions of coordinators and collaborators and the current regulation governance model that shows an expected pattern of behavior of the involved agents. The research strategy is a survey applied to a credit union with a quantitative and descriptive approach. The sample of members' representatives was of 116 coordinators who are elected by society board to represent them on the general assembly. The sample of collaborators was taken considering management positions resulting in 76 respondents. The data analysis of the 192 questionnaires was done by using factorial analysis and t-test of means. The coordinators' perceptions were different on questions about cooperative representativeness. The collaborators'

perceptions were different on questions regarding executive management, which is directly related to responsibilities and functions assigned to them. The paper's contributions are a diagnosis proposal of governance practices adherence with suggested practices by the regulatory organization (Brazilian Central Bank), how actors perceive their implementation and, suggestions of strategies aiming at minimizing these perceptions differences.

Keywords: Credit Unions, Corporate Governance, Practices of Governance

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa no setor financeiro tem recebido atenção dos principais órgãos reguladores, pois, fundamentada nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, contribui para o melhor exercício do direito de propriedade e do controle interno. Tal assunto ganha espaço nas discussões, debates e estudos em virtude de ocorrências envolvendo grandes empresas com problemas originados pela fragilidade de seus controles e fiscalização (Sousa Neto & Reis, 2015). A governança corporativa é um sistema que usa o Conselho de Administração, a auditoria externa e o Conselho Fiscal para expor normas e poderes a conselhos, comitês, diretoria e outros gestores, impedindo abusos de poder e possibilitando uma gestão eficiente de modo a criar instrumentos de fiscalização de princípios e regras (Chagas, 2007). Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, diretoria e órgãos de controle.

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

Tais práticas são importantes para qualquer empreendimento, independentemente do seu tipo, contribuindo, de forma ampla, para dar maior

qualidade ao desenvolvimento das atividades (Pinto, Funchal, & Costa, 2009; Shleifer & Vishny, 1997; Steinberg, 2003; IBGC, 2009). Segundo Quelhas (2013): “a Governança Corporativa é assunto relevante no gerenciamento das organizações cooperativas do ramo de crédito que têm como objeto a satisfação do quadro de associados, através do desenvolvimento de suas atividades fins”.

A adoção de boas práticas de governança corporativa por parte das sociedades cooperativas tem o objetivo de transmitir segurança aos seus associados na forma de transparência da gestão, uma vez que seu capital pertence a uma grande quantidade de associados, não havendo a distinção entre majoritários e minoritários (Boesche, 2015). Também tem o objetivo de zelar pela satisfação deles, por intermédio da realização de atividades que atendam às suas necessidades (Quelhas, 2013).

Na prática justifica-se que, na implementação de um modelo de governança, deve haver uma clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas (Conselho de Administração) e aqueles com funções executivas (Diretoria Executiva, superintendência ou gerência). Cumpre destacar que o órgão regulador do setor, o Banco Central do Brasil, normatizou o projeto de governança cooperativa, com o intuito de induzir as cooperativas de crédito às suas boas práticas (Ventura, Fontes Filho, & Soares, 2009).

A normatização de um modelo de governança corporativa, no entanto, somente terá legitimidade à medida que as atribuições dos papéis forem revertidas em ações dentro de um padrão esperado de comportamento dos atores sociais envolvidos. Tais papéis assumem importância significativa, notadamente no setor do cooperativismo, uma vez que a natureza desse tipo de sociedade implica no sentimento de pertença e de propriedade de praticamente todos os *stakeholders* envolvidos.

O objetivo do artigo é avaliar as percepções de coordenadores (delegados) e colaboradores acerca das práticas de governança corporativa em uma cooperativa de crédito. O modelo de governança corporativa regulamentador vigente, que evidencia um padrão esperado de comportamentos dos atores envolvidos, foi base para mensurar as percepções e sua relação com as práticas de governança. A relevância de verificar a diferença de percepções pauta-se na definição dos papéis dos atores envolvidos, ou seja, dos representantes dos associados (“donos”), que

querem o menor custo e o melhor retorno para seus investimentos e dos contratados para atender e atingir as metas e objetivos da gestão da cooperativa, sendo remunerados com base nos resultados obtidos, respectivamente.

A contribuição deste trabalho é relacionar perspectivas reconhecidas pela literatura especializada, mas que ainda oferecem lacunas de estudos com novas abordagens teóricas que tenham respaldo empírico a partir de experiências realizadas nas ciências sociais. Nesse sentido, esta pesquisa justifica-se pelo fato de poucos estudos tratarem desse assunto, principalmente relacionando a percepção dos coordenadores (também denominados de delegados) e colaboradores (funcionários) sobre a governança corporativa em cooperativas de crédito. Os estudos relacionados ao tema abordam, por exemplo, os custos das práticas de governança corporativa (Trindade, 2013), desempenho (Barroso, 2009; Dal Magro *et al.*, 2015; Favalli, 2010; Francisco, 2014; Pinto, Funchal, & Costa, 2009), criação de valor (Francisco, 2014), separação entre propriedade e gestão (Trindade, & Bialoskorski Neto, 2012), risco de insolvência (Araújo, 2011) e impactos da governança corporativa (Quelhas, 2013).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cooperativismo de crédito

Barroso (2009, p. 35) define as cooperativas de crédito como “um tipo específico de instituições financeiras captadoras de depósito à vista; atuam similarmente a bancos comerciais, realizando intermediação financeira entre seus usuários e atendendo demandas por compensação de documentos e pagamentos de contas”. Entretanto, a diferença com os bancos comerciais é que seus usuários também são seus proprietários, com direito de propriedade residual sobre seus ativos e fluxos financeiros (Croteau, 1968; Taylor, 1974). De acordo com Sousa Neto e Reis (2015, p. 213) “as cooperativas de crédito são instituições financeiras não bancárias constituídas pela vontade dos seus associados que investem seus recursos na formação do seu capital inicial e buscam o crescimento contínuo desses recursos”.

As instituições financeiras constituídas sob a forma de cooperativa de crédito receberam regularização mediante instrumentos normativos, como a Lei

nº 4.595/1964, que dispôs sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias; a Lei nº 5.764/1971, que definiu a política nacional de cooperativismo e instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas; a Lei nº 6.981/1982, que alterou a redação do art. 42 da Lei nº 5.764/1971; e a Lei Complementar nº 130/2009, que dispôs sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) e revogou dispositivos das Leis nº 4.595/1964, e nº 5.764/1971. Ademais, o Banco Central do Brasil (BACEN) atualizou a constituição, a autorização e o funcionamento das cooperativas de crédito por meio da Resolução nº 3.859/2010, que alterou e consolidou as normas relativas à sua constituição e funcionamento.

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

Dentre as diversas leis que regem as sociedades cooperativas, destaca-se para fins deste trabalho, a Lei Complementar nº 130/2009, que é um instrumento legislativo muito importante para o cooperativismo de crédito. Dispôs, em caráter de especificidade, sobre instituições do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e estabeleceu incentivos para a consolidação do SNCC, bem como permitiu ao Conselho de Administração a criação de Diretoria Executiva a ele subordinada. Pela primeira vez, uma legislação determinou a segregação da gestão estratégica da gestão executiva para cooperativa de crédito, conforme art. 5º, demonstrando uma inovação para o modelo de governança corporativa.

Seguindo esse avanço, o Conselho Monetário Nacional alterou e consolidou as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito, com a Resolução nº 3.859/2010, que obrigou as cooperativas a adotar estrutura administrativa integrada por Conselho de Administração e Diretoria Executiva a ele subordinada, sendo os membros eleitos pelo referido conselho entre pessoas físicas associadas ou não. Principalmente com essa última resolução, o cooperativismo de crédito ganhou em profissionalismo e instrumentos para implantação da governança, incluindo as melhores práticas de mercado.

2.2 Governança corporativa e seus agentes no cooperativismo

Com origem no termo inglês *corporate governance* (governar, dirigir ou guiar), usado para referir-se à relação entre proprietários (sócios) e administradores das empresas, a governança corporativa teve seu início no cenário nacional por volta das décadas de 1980 e 1990, em um momento em que os investidores passaram a divergir dos métodos irregulares de controle de gestão de algumas corporações. Seu objetivo principal era criar padrões para monitoramento interno e externo, evitando assim o abuso das entidades com seus investidores e, conseqüentemente, não prejudicando os acionistas (Quelhas, 2013; Sousa Neto & Reis, 2015; Ventura, Fontes Filho, & Soares, 2009). No Brasil a expressão foi utilizada pela primeira vez em 1991 e, no ano seguinte, foi definido o primeiro Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. Contudo, somente em 1995 foi editado o primeiro livro que continha a designação *corporate governance*, de autoria de R. Monks e N. Minow (Andrade & Rossetti, 2004).

Nas sociedades anônimas, que são sociedades de capital com fins lucrativos, o acionista é o proprietário da organização e seus interesses têm foco nas ações dos agentes, que possuem o controle, ou seja, administradores e executivos. Entretanto, o conceito também se aplica às sociedades do terceiro setor, como organizações sem fins lucrativos (associações e fundações) e sociedades cooperativas (IBGC, 2009). Para Ventura, Fontes Filho e Soares (2009), o conceito de governança cooperativa em sociedades cooperativas é “o conjunto de mecanismos e controles internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos das cooperativas, assegurando sua continuidade e os princípios cooperativistas”. Os autores complementam que “a Governança Cooperativa representa o legítimo processo pelo qual os associados escolhem, de forma democrática, os objetivos que pretendem atingir e a forma de implementar ações para alcançá-los, indicando as lideranças e acompanhando seu trabalho”.

Quanto à adoção das melhores práticas, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa destaca que “nas cooperativas demonstra-se a posição de vanguarda dessas instituições, como também uma inteligente resposta dessas organizações aos desafios enfrentados em sua vitoriosa trajetória de evolução e sucesso” (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015, p. 19). A adoção de padrões de governança pelo cooperativismo de crédito é fundamental para redução de conflitos dos interesses individuais, pois se trata de uma organização em que os associados são os donos do negócio. Ventura, Fontes Filho e Soares (2009) reforçam que esse tipo de ação

“[...] contribui para a longevidade e perenidade das cooperativas, aumenta o seu valor, gera mais confiança junto a todos os públicos relacionados, atrai o melhor capital (de qualidade e com custo mais baixo) e, assim, alavanca de forma saudável o crescimento [...]”.

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

Os agentes da governança em cooperativas possuem responsabilidade pelas consequências de suas ações ou omissões dentro de uma organização, sendo evidenciados, entre eles, os associados, a Assembleia Geral, o Conselho de Administração/Diretoria e o Conselho Fiscal (Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB], n.d.), como apresentado na **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Figura 1 – Agentes de Governança em Cooperativas de Crédito

Agente	Descrição
Associados	São as pessoas que contribuem para a formação do capital social da cooperativa e que, ao aderir aos propósitos sociais e preencher as condições estabelecidas no estatuto, se tornam beneficiários dos objetivos sociais. São, ao mesmo tempo, proprietários e usuários da sociedade.

Agente	Descrição
Assembleia Geral	Órgão soberano da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao seu desenvolvimento e defesa. Suas deliberações vinculam todos os cooperados, ainda que ausentes ou discordantes.
Conselho de Administração/ Diretoria	Órgão colegiado, previsto em lei e eleito pela Assembleia Geral, encarregado do processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico. É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade (cooperados) e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta com as demais partes interessadas. O Conselho/Diretoria recebe poderes dos cooperados e presta contas a eles por meio da Assembleia Geral.
Conselho Fiscal	Órgão colegiado, eleito pela Assembleia Geral, com poderes estatutários e legais de fiscalizar, assídua e minuciosamente, os atos da administração da cooperativa. É subordinado exclusivamente à Assembleia Geral e, portanto, independente dos órgãos de administração.

Fonte: adaptado de OCB (n.d.)

Os associados representam as pessoas que contribuem para a formação do capital social, sendo seu ingresso de forma voluntária; para tal, devem aderir aos propósitos sociais da cooperativa e atender às condições constantes no Estatuto Social. Figuram, assim, como proprietários e usuários da cooperativa (OCB, n.d.).

A Assembleia Geral consiste no órgão soberano em que os associados exercem o direito ao voto. Também é momento de prestação de contas da administração, devendo a pauta da Assembleia Geral ser divulgada abertamente e em edital, para que o quadro de associados possa se preparar de forma antecipada para o processo de deliberações (OCB, n.d.).

O Conselho de Administração, por sua vez, é o órgão colegiado responsável pelo processo de tomada de decisão e direção estratégica (IBGC, 2009). É um agente fundamental do sistema de governança e atua como mecanismo interno para controlar e monitorar a gestão e analisar decisões relevantes (Silveira, 2002). Também atua como redutor dos conflitos de agência, visto que consiste no elo entre as partes envolvidas (Machuga; Teitel, 2009). Nas cooperativas o Conselho de

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

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

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

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Essa pesquisa é classificada como descritiva quanto aos objetivos e quantitativa quanto à abordagem. A estratégia adotada foi a do estudo de caso com coleta de dados por meio de *survey*. Para isso, foi realizada a coleta de informações de determinado grupo

relacionado à problemática elencada na pesquisa, sendo os dados analisados quantitativamente, para na sequência ter uma conclusão.

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

3.1 População e amostra

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

Tabela 1 - Amostra da Pesquisa

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

Fonte: Dados da pesquisa

3.2 Coleta e análise de dados

O questionário usado na pesquisa foi elaborado com base nos estudos de Ventura, Fontes Filho e Soares (2009), Trindade (2013) e Trindade e Bialoskorski Neto (2012). O questionário foi composto por 25 questões fechadas, cada qual com cinco alternativas de respostas, devendo o respondente assinalar apenas uma opção. Para cada pergunta foi utilizada uma escala *Likert* de 1 a 5 com a escala representado: 1-Concordo totalmente; 2-Concordo em partes; 3-Não concordo nem discordo; 4-Discordo em partes; e 5-Discordo totalmente.

O roteiro utilizado para a elaboração do questionário visou verificar a relação entre a percepção dos coordenadores e colaboradores sobre a governança corporativa implementada na cooperativa de crédito, com base nas categorias analíticas do estudo de Ventura, Fontes Filho e Soares (2009). O delineamento e a formatação das questões são apresentados na **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Figura 2 – Roteiro do Questionário

Questionamento	Objetivo
Questionamentos relacionados com a caracterização dos respondentes da pesquisa.	Evidenciar as características dos respondentes em relação ao gênero, faixa etária, tempo de atuação junto à cooperativa e utilização dos seus produtos e serviços.
Os itens do edital de convocação das Assembleias Gerais permitem aos associados a compreensão dos temas que serão tratados, sem exigir consulta complementar a outros materiais ou referências?	Verificar o nível de compreensão dos temas tratados na Assembleia Geral Ordinária, por parte dos associados, na percepção dos coordenadores (delegados) e colaboradores (funcionários) da cooperativa de crédito pesquisada.
As pautas das Assembleias Gerais incluem os itens “Outros assuntos”, “Assuntos gerais” ou similares?	Apurar se as pautas das Assembleias Gerais incluem esses itens.
Na Assembleia Geral Ordinária, antes da deliberação sobre a prestação das contas do exercício anterior, é efetuada a leitura do parecer da auditoria externa e do Conselho Fiscal?	Identificar se é efetuada a leitura dos pareceres.
O nome dos candidatos a cargos eletivos é divulgado previamente à realização da Assembleia que fará a escolha?	Verificar a divulgação prévia do nome dos candidatos.
Como você classifica o perfil do associado de sua cooperativa, segundo uma escala crescente de participação e visão cooperativista?	Identificar como os coordenadores classificam o perfil do associado ao Conselho de Administração.
A cooperativa tem projetos específicos para a formação de novas lideranças entre cooperativas?	Verificar se a cooperativa tem projetos específicos nesse sentido.
Você considera os dirigentes (conselheiros e/ou diretores) da cooperativa capacitados para exercer a função?	Apurar se os coordenadores e colaboradores consideram os dirigentes (conselheiros e/ou diretores) da cooperativa capacitados para exercer a função.

Na formação das chapas para os órgãos estatutários e nos processos decisórios da cooperativa, há preocupação com a representatividade dos diferentes segmentos de atuação associados?	Verificar tal preocupação nos casos citados.
A cooperativa possui programas de responsabilidade social e/ou ambiental?	Verificar a existência desses programas na cooperativa.
Há mecanismos formais que permitam aos coordenadores (delegados) incluir itens nas pautas das Assembleias?	Apurar a existência desses mecanismos formais.
A cooperativa estabelece planejamento com definição de metas?	Verificar o estabelecimento desse planejamento pela cooperativa.
A cooperativa incentiva a candidatura de associados ao Conselho Fiscal, visando a preservar a representatividade das regiões, segmentos econômicos ou sociais nesse Conselho?	Apurar a existência de tal incentivo por parte da cooperativa.
Você considera que o Conselho Fiscal tem atuação independente em relação à administração da cooperativa?	Verificar se os coordenadores e colaboradores consideram existir atuação independente do Conselho Fiscal.
Você considera que o Conselho de Administração é eficaz e preocupado com a continuidade da cooperativa?	Identificar se os coordenadores e colaboradores consideram existir preocupação do Conselho de Administração com a continuidade da cooperativa.
Você considera que os dirigentes (conselheiros e/ou diretores) defendem os interesses do associado nas decisões/condução da cooperativa?	Verificar se os interesses dos associados são defendidos pelos dirigentes nas decisões/condução da cooperativa.
É importante possuir estrutura própria de auditoria interna?	Apurar a importância da existência de auditoria interna na estrutura da cooperativa.
A disponibilidade das demonstrações contábeis e relatórios gerenciais é importante para os associados?	Verificar a importância da disponibilidade desses documentos para os associados.
Como você avalia a compreensão que os associados têm dos resultados e demais números da cooperativa?	Identificar se há compreensão por parte dos associados em relação aos resultados apresentados pela cooperativa.
Você considera que o processo eleitoral da cooperativa possui critérios claros e transparentes?	Identificar se os critérios do processo eleitoral são claros e transparentes.
Você confia nos dirigentes (conselheiros e/ou diretores) da cooperativa?	Identificar se há confiança nos dirigentes da cooperativa por parte dos coordenadores.

Fonte: Dados da pesquisa

Após a elaboração do questionário, foi feito um pré-teste com dez coordenadores e colaboradores da cooperativa para avaliar a validade de expressão (conteúdo) das questões. Esse passo envolve a compreensão sobre o conteúdo ou significado de cada item e é essencial quando escalas previamente aplicadas, mesmo já validadas em outras pesquisas, são utilizadas ou mescladas.

Depois do pré-teste o questionário foi encaminhado para os demais respondentes. A aplicação aos coordenadores foi feita de forma presencial. Aos colaboradores a aplicação foi por meio de formulário eletrônico no Google Docs. Para filtrar os questionários com respostas consideradas inválidas, quando o respondente indica a mesma resposta para todas as

perguntas, foram calculados os desvios-padrão das respostas de cada questionário. Os questionários com desvio-padrão menor que 0,5 foram excluídos da análise.

Após a aplicação do questionário aos respondentes da pesquisa foi realizada a tabulação das respostas, a análise fatorial e o teste *t* de médias. A validação da confiabilidade da escala foi feita com a análise do alfa de *Cronbach*. Essa medida varia entre 0 e 1 e, segundo (Hair *et al.*, 2009), os limites inferiores de aceitabilidade estão entre 0,6 e 0,7. Nesta pesquisa, obteve-se um coeficiente de 0,87 para os respondentes coordenadores e 0,81 para os respondentes colaboradores.

Com base nos resultados obtidos por meio da aplicação das ferramentas estatísticas, buscou-se responder ao problema de pesquisa, bem como ao objetivo geral, que consiste em verificar a relação entre a percepção dos coordenadores e dos colaboradores sobre a governança corporativa implementada na cooperativa de crédito.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise das percepções dos coordenadores e colaboradores foi feita por meio de análise fatorial e teste *t* de médias. Essa seção apresenta os resultados das análises.

4.1 Agrupamento das questões - análise fatorial

A análise fatorial foi feita considerando as 20 questões não relacionadas à caracterização dos respondentes. A adequação geral da análise fatorial, medida pelo KMO, foi considerada adequada ($0,617 > 0,50$) e o teste de *Bartlett* indicou que a matriz R foi significativamente diferente de uma matriz identidade ($\text{Sig.} = 0 < 0,05$), ou seja, há uma estrutura de correlações efetivas entre as variáveis. Pelo critério de parcimônia e percentual acumulado de variância explicada, foram selecionados 7 fatores. As questões 7 e 14 foram eliminadas por apresentarem baixa comunalidade e baixo valor na matriz anti-imagem. **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta as questões filtradas considerando as maiores cargas fatoriais. Também apresenta os nomes atribuídos a cada fator de acordo com a interpretação das questões relacionadas.

Tabela 2 – Fatores Identificados

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

Fonte: Dados da pesquisa

O fator 1 (participação) agrupou as questões 15, 17, 20 e 24, que representam a participação dos associados no processo eleitoral da cooperativa, bem como no processo de inclusão de itens e pautas das Assembleias, ou seja, o interesse e participação do associado na cooperativa, principalmente na tomada de decisões. A questão 9, com fator 0,405, não foi agrupada ao fator 1, em virtude de se aproximar mais do fator 3 (representatividade).

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

No fator 3 (representatividade), agruparam-se as questões 9, 10, 12 e 23, referentes aos representantes dos associados junto à cooperativa, os quais são responsáveis pela garantia dos direitos do quadro social e pela fiscalização dos agentes contratados para que ajam em favor dos interesses dos associados e não em seu benefício próprio.

O fator 4 (fiscalização) agrupou as questões 18 e 21, que dizem respeito ao Conselho Fiscal e auditorias que atuam para garantir que os interesses dos associados sejam respeitados e garantidos no ato de tomada de decisões por parte dos gestores, além de validar as decisões tomadas por estes.

O fator 5 (direção estratégica), com o agrupamento das questões 11, 13 e 19, consiste em esclarecer os papéis a serem desempenhados pelos administradores dentro da organização, cujas funções devem ir ao encontro dos interesses dos associados. Fica aqui também estabelecido todo o processo de funcionamento dos órgãos de administração estratégica, ou seja, Conselho de Administração ou Diretoria.

O fator 6 (gestão executiva), com o agrupamento das questões 16 e 22, representa as responsabilidades que os gestores possuem para a execução das diretrizes estabelecidas pelo órgão de administração estratégica. Também competem a ela a prestação de contas e a adequação das demonstrações financeiras e relatórios diversos. Devem estar definidas no Estatuto Social da cooperativa a atribuição e competência técnica e gerencial dos administradores (Ventura, Fontes Filho, & Soares, 2009).

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

4.2 Avaliação das diferenças nas percepções

Após a definição dos fatores foi efetuado o teste t de médias para avaliar as diferenças estatisticamente significantes. O teste analisou a diferença de percepção dos grupos por meio da análise das médias dos escores fatoriais de cada grupo.

Inicialmente foi feita uma análise global das percepções. Foram avaliadas as diferenças significantes entre todos os respondentes agrupados apenas por tipo: coordenador e colaborador. Depois foram avaliadas as diferenças entre subgrupos de coordenadores e colaboradores definidos por gênero (masculino e feminino), idade (até 40 anos e acima de 40 anos), tempo de associação (até 10 anos e acima de 10 anos), tempo de atuação no cargo na cooperativa (até 2 anos e acima de 2 anos), frequência de uso dos serviços da cooperativa (baixa frequência e maior frequência). O nível de significância considerado foi de 5%.

Os resultados do teste para análise global das percepções dos coordenadores versus colaboradores são apresentados na **Erro! Fonte de referência não encontrada.** É possível verificar que houve significância apenas em relação à representatividade. Ou seja, o resultado demonstrou que os grupos não possuem a mesma opinião sobre as diretrizes estarem em harmonia com os interesses dos associados. Esse fator se relaciona com a efetiva atuação dos associados junto à Assembleia Geral e a indicação e escolha de seus representantes junto aos órgãos administrativos na cooperativa, incluindo o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e os coordenadores (delegados).

Tabela 3 – Teste t (Coordenadores x Colaboradores)

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

Fonte: Dados da pesquisa

Cabe ressaltar, no entanto, os pontos de convergência ente os grupos de coordenadores e colaboradores, com ênfase nos fatores participação, fiscalização e confiabilidade. Com relação ao primeiro, os resultados obtidos confirmam que o associado tem interesse em participar nos processos da cooperativa, principalmente na tomada de decisões. Sobre a fiscalização, os resultados indicam a busca pela garantia dos interesses dos associados da cooperativa, respeitando e aprofundando os atos praticados pelos gestores nas tomadas de decisão. Por fim, a convergência quanto à confiabilidade revela que os representantes eleitos defendem os interesses do quadro social da cooperativa. A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta os fatores que apresentaram diferenças significativas entre os subgrupos analisados de coordenadores e colaboradores.

Tabela 4 - Diferenças na Percepção entre Subgrupos de Coordenadores e Colaboradores

Coordenadores e colaboradores		
Subgrupos	Fatores que apresentaram diferenças	Sig. (2 extremidades)
Gênero		
feminino	Representatividade	0,007
masculino	Gestão executiva	0,018
Idade		
até 40 anos	Representatividade	0,038
acima de 40 anos	Nenhum	
Tempo de associação		
até 10 anos	Gestão executiva	0,022
acima de 10 anos	Representatividade	0,016
Tempo de atuação na cooperativa		
até 2 anos	Nenhum	
acima de 2 anos	Representatividade	0,006
Uso dos serviços		
maior frequência	Representatividade	0,003
baixa frequência	Nenhum	

Fonte: Dados da pesquisa

Foram evidenciadas diferenças de percepção por parte dos colaboradores e coordenadores do gênero feminino no fator 3 (representatividade), demonstrando a

preocupação com os representantes da cooperativa. Tal resultado é consoante com aquele apresentado na avaliação das percepções globais. Para os homens, as respostas não convergiram para o fator 6 (gestão executiva), o qual está relacionado à execução das diretrizes e eficiência da prestação de contas e demais relatórios aos associados, revelando preocupação com a liderança da cooperativa.

Com relação à idade, verificou-se que tanto coordenadores quanto colaboradores com mais de 40 anos apresentaram homogeneidade nas percepções. Mas em relação àqueles com até 40 anos não houve convergência nos resultados apenas para o fator 3 (representatividade).

Para ambos os grupos com mais tempo de associação (acima de 10 anos), o fator 3 (representatividade) não revelou concordância. Por outro lado, para aqueles com menor tempo de associação na cooperativa (até 10 anos), foi no fator 6 (gestão executiva) que houve divergência entre os respondentes.

Na análise pelo tempo de cargo na cooperativa, colaboradores e coordenadores mais recentes no cargo (atuação até 2 anos) mostraram homogeneidade nas respostas, as quais foram entendidas no sentido de boa percepção e não falta de experiência. Dentre os mais experientes, as diferenças de percepções foram quanto à representatividade.

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

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

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

Quanto ao grupo de colaboradores e sua divergência em relação à gestão executiva, reportam Ventura, Fontes Filho e Soares (2009) que a ela cabe estabelecer a atuação e responsabilidades dos administradores com funções executivas, em observância ao Código de Conduta e padrões éticos para as ações desses administradores. Ainda, está ligada às políticas de risco e crédito, devendo assegurar a prestação de informações aos associados e seus representantes junto à cooperativa. Assim, diz respeito ao desenvolvimento das atividades dos colaboradores na cooperativa, como também à atribuição de metas, divulgação dos resultados obtidos, forma de conduta dos gestores e responsabilidades atribuídas a eles.

Em suma, é possível verificar que os respondentes apresentam divergências em questões que se relacionam diretamente ao seu interesse na cooperativa: para os coordenadores, na representatividade e, para os colaboradores, na gestão executiva.

5.1 Sugestões para minimizar as diferenças nas percepções

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

- Ampliar os programas de formação e capacitação de lideranças.
- Divulgar com maior antecedência o nome dos candidatos e cargos eletivos.
- Desenvolver programa para os associados sobre participação e visão cooperativista.
- Promover reuniões regulares durante o exercício social para assegurar a participação no processo de gestão.

- Elaborar demonstrações e relatórios de acordo com as necessidades do quadro social e não somente nos atos obrigatórios.

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

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

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo avaliar as percepções dos coordenadores e colaboradores sobre as práticas de governança corporativa em uma cooperativa de crédito, considerando o modelo de governança regulamentador que evidencia um padrão esperado de comportamento de todos os atores envolvidos.

Os aspectos de representatividade, participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle não demonstraram aderência às diretrizes para boas práticas de governança do BACEN (Ventura, Fontes Filho, & Soares, 2009). No estudo esses aspectos, mediante a realização da análise fatorial, foram divididos em outros, quais sejam, participação, controle, representatividade, fiscalização, direção estratégica, gestão executiva e confiabilidade. A identificação dos fatores auxiliou na análise do que precisa ser melhorado para que coordenadores e colaboradores tenham uma visão clara das boas práticas de governança.

De modo geral, a percepção dos coordenadores apresentou divergência nas análises que tratavam da representatividade na cooperativa, enquanto os colaboradores divergiram nas análises relacionadas à gestão executiva, referente às

responsabilidades e funções a eles atribuídas. Em outras palavras, os coordenadores apresentaram divergência no processo de sucessão e os colaboradores, insegurança quando da mudança de gestão.

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

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

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

Para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação do questionário para uma amostra de associados de cada unidade de atendimento da cooperativa no intuito de comparar os novos resultados com aqueles aqui apresentados, buscando avaliar se existem diferenças na percepção conforme a região em que a unidade está inserida. Da mesma forma, poderia ser aprofundada a questão da percepção acerca da governança corporativa quanto às características de gênero e idade dos respondentes, visto que os resultados obtidos não apresentaram divergências significativas. Também sugere-se a aplicação de outros modelos de análise de percepção com todos os associados com

relação aos aspectos de representatividade, participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, ampliando a avaliação da governança na cooperativa, bem como agregando outras variáveis para serem analisadas como desempenho econômico-financeiro, crescimento, índice de governança corporativa, entre outras.

REFERÊNCIAS

Andrade, A. & Rossetti, J. P. (2004). Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas.

Araújo, M. B. V. (2011). Informações contábeis e o risco de insolvência de cooperativas de crédito. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Barroso, M. F. G. (2009). Distribuição de resultados e desempenho de cooperativas de crédito: estudo comparativo no estado de São Paulo. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

Boesche, L. (2015). Relação entre autogestão e governança em cooperativas agropecuárias do Paraná. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul, Curitiba, PR, Brasil.

Chagas, J. F. (2007). Governança corporativa - aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações. Disponível em: <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/085.doc>. Acesso em: 1 jun. 2017.

Croteau, J. T. (1968). A economia das cooperativas de crédito. São Paulo: Atlas.

Dal Magro, C. B., Gorla, M. C., Kroenke, A., & Hein, N. (2015). Ranking das cooperativas agropecuárias: um estudo dos indicadores de desempenho e a relação com atributos de governança corporativa. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 17(2), 253-268.

Favalli, R. T. (2010). Governança corporativa e análise do desempenho de cooperativas de crédito no Brasil. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil.

Francisco, J. R. S. (2014). Índice de governança corporativa: criação de valor e desempenho nas cooperativas de crédito. Tese de doutorado em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Gil, A. C. (2009). Como elaborar projetos de pesquisa (4 ed.). São Paulo: Atlas.

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). Análise multivariada de dados (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Instituto Brasileiro De Governança Corporativa [IBGC]. (2009). Código das melhores práticas de governança corporativa (5 ed.). São Paulo.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC]. (2015). Guia das melhores práticas de governança para cooperativas. São Paulo: IBGC. Recuperado em 3 de abril, 2016 de http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA_DAS_MELHORES_PRATICAS_DE_GOVVERNANCA_PARA_COOPERATIVAS.pdf.

Machuga, S.; Teitel, K. (2009). Board of director characteristics and earnings quality surrounding implementation of a corporate governance code in Mexico. *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, 18(1), 1-13.

Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB]. (n.d.). Manual de boas práticas de governança cooperativa. Recuperado em 7 de setembro, 2016 de <http://governancacoop.brasilcooperativo.coop.br/>.

Pinto, G. M. V. S., Funchal, B., & Costa, F. M. (2009). Governança corporativa e o desempenho das cooperativas de crédito do Brasil. *Anais do International Association for Accounting Education and Research*, São Paulo, SP, Brasil.

Quelhas, F. C. (2013). Governança corporativa: uma análise do comportamento organizacional das cooperativas. *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Niterói, RJ, Brasil.

Shleifer, A.; Vishny, R. W. (1997). A survey on corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.

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

Sousa Neto, J. A., & Reis, D. A. (2015). Os impactos da governança corporativa em uma cooperativa de crédito. *Revista Gestão & Tecnologia*, 15(2), 211-234.

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

Taylor, R. A. (1974). Credit unions and cooperative banking in developed and developing countries. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 45(2), 105-118.

Trindade, L. Z. (2013). Análise dos custos das práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

Trindade, L. Z., & Bialoskorski Neto, S. (2012). Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 6(16). DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v6i16.52669>

Ventura, E. C. F., Fontes Filho, J. R., & Soares, M. M. (2009). Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB.

