

**GOVERNANÇA COOPERATIVA E O DILEMA DA PARTICIPAÇÃO E DE LEGITIMIDADE:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

ALINE CASTRO JANSEN
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)
aline_jansen@yahoo.com.br

ALISSON EDUARDO MAEHLER
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)
alisson.maehler@gmail.com

DOUGLAS WEGNER
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
douglaswegner@hotmail.com

GOVERNANÇA COOPERATIVA E O DILEMA DA PARTICIPAÇÃO E DE LEGITIMIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Resumo

A preocupação com o tema governança aumentou nas últimas décadas, tendo em vista a busca de maior eficácia nas organizações. Notícias de desvios de recursos em grandes empresas e fraudes financeiras tanto em bancos comerciais, quanto em cooperativas reforçou a necessidade de repensar formas de aperfeiçoar a governança. No que tange às cooperativas, um dos mecanismos que reforçam a legitimidade da organização perante os associados, o mercado e a sociedade em geral é a participação destes nos processos decisórios. Portanto, o objetivo deste estudo foi analisar se as práticas de governança implantadas pelas cooperativas de crédito segundo as diretrizes determinadas pelo Banco Central do Brasil contribuem efetivamente para o aumento da participação dos cooperados e ampliação da legitimidade das decisões. Para atingir esse objetivo foi utilizada a abordagem qualitativa com a estratégia de estudo de caso através de entrevistas em uma cooperativa de crédito de livre admissão. Além disso, também foram feitas observações *in loco* e pesquisa documental na unidade de análise. Os resultados mostraram que os programas sociais implantados visam aumentar a representatividade dos associados dentro da cooperativa. E o novo processo assemblear foi a mudança mais impactante na participação dos associados, aumentando os números de votantes nas assembleias. As limitações dessa pesquisa foram com relação ao fato de ser um caso único e de terem sido entrevistados somente os colaboradores da organização. Foi sugerido para estudos futuros seguir essa pesquisa coletando dados com os associados e analisando se os fatores contextuais alteram a governança na cooperativa.

Palavras-chave: Governança Cooperativa; Cooperativa de Crédito; Participação; Legitimidade.

Introdução

A preocupação com o tema governança aumentou significativamente nas últimas décadas, tendo em vista a busca constante de uma administração com maior eficácia nas mais variadas organizações. Eventos relacionados a desvios de recursos em grandes empresas ou fraudes financeiras (BBC, 2016; ESTADÃO, 2016; FORTUNE, 2016) expuseram a fragilidade da governança corporativa e a necessidade de desenvolver novos mecanismos. O mesmo ocorreu no contexto das cooperativas, em que casos de má gestão ou de falta de participação dos associados (CONSUMER ASSOCIATION OF PENANG, 2016; THE GUARDIAN, 2016) estimularam a reflexão sobre a necessidade de repensar a governança e encontrar meios de aperfeiçoá-la. No caso de cooperativas de crédito, a governança tem um papel central para monitorar os gestores e garantir os interesses dos associados.

No que se refere às cooperativas de crédito, os dados do Banco Central do Brasil (BACEN, 2015) revelam que aproximadamente 1.100 cooperativas de crédito estão em atividade atualmente no país e possuem grande representatividade no sistema financeiro nacional, caracterizando-se como o 6º maior conglomerado financeiro no Brasil. Percebendo esses números expressivos, a importância das cooperativas de crédito para o sistema financeiro e a diferença entre a governança em cooperativas e em outras organizações, o BACEN desenvolveu, em 2008, um manual com a padronização das práticas de governança nas cooperativas de crédito. O foco dessa normativa era estimular a participação dos associados nas decisões das cooperativas e melhorar a transparência.

A normativa desenvolvida pelo BACEN indica que há mecanismos e controles específicos às cooperativas que precisam ser aplicados, diferenciando-se do estilo de governança tradicional de empresas mercantis privadas. A principal característica que distingue uma cooperativa de outras organizações é a participação de seus cooperados na governança (GRAY; KRAENZLE, 1998). Nesse sentido, este tipo de organização possui o papel de integrar os associados e de possibilitar que os mesmos participem das decisões da organização, o que permite e incentiva os mesmos a fazer parte do processo decisório. Embora a normativa do Bacen tenha sido desenvolvida há quase uma década, não há estudos que tenham analisado os impactos dessas mudanças na governança das cooperativas, em especial seus efeitos no estímulo à participação dos associados e na legitimidade das decisões.

O problema de pesquisa é: como as práticas de governança cooperativa, estabelecidas por meio de diretrizes determinadas pelo Banco Central do Brasil, contribuem efetivamente para o aumento da participação dos associados e ampliação da legitimidade das decisões por parte de seus associados?

Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar se as práticas de governança implantadas pelas cooperativas de crédito segundo as diretrizes determinadas pelo Banco Central do Brasil contribuem efetivamente para o aumento da participação dos associados e ampliação da legitimidade das decisões.

Para alcançar esse objetivo realizou-se um estudo empírico com uma cooperativa de crédito do Rio Grande do Sul (RS), situada entre as maiores cooperativas do país no segmento, sendo, portanto, um caso relevante para estudos de caso, como destaca Yin (2015) sobre essa metodologia de pesquisa.

Do ponto de vista gerencial, a principal contribuição do estudo é a conscientização das cooperativas de crédito com relação ao fato de que a governança influencia diretamente a participação dos associados, o que, por sua vez afeta a questão da legitimidade das mesmas perante o mercado e a sociedade.

O artigo está organizado, então, em seis seções sendo a primeira esta introdução, contendo os objetivos desta pesquisa. Após, na revisão teórica, expõe-se uma breve conceituação sobre o cooperativismo de crédito e aprofunda-se a ideia de governança em cooperativas. Nas últimas seções são expostos os procedimentos metodológicos que serão adotados, a análise dos dados coletados, as proposições teóricas da presente pesquisa e, por último, são tecidas as considerações finais deste estudo.

1. Revisão da literatura

Neste tópico será apresentada a revisão de literatura que abordará o universo do cooperativismo de crédito e o conceito de governança em cooperativa, basicamente.

1.1 Cooperativismo de Crédito

O sistema de cooperativismo reflete a organização da sociedade a partir de sua estrutura econômica, articulando isso juntamente com a colaboração mútua dos seus associados e a sua participação nas decisões organizacionais. Este conceito pode ser percebido desde a origem das cooperativas, a qual se deu essencialmente em movimentos sociais, sendo assim, organizações que representam de forma política e cultural determinado público.

O cooperativismo de crédito surgiu como uma alternativa frente ao sistema financeiro tradicional, procurando atender a um público excluído e que não era atendido pelos bancos comerciais (MARTINS, 2010). O cooperativismo de crédito surge, então, como uma alavanca no setor financeiro, sendo apontado como uma referência promissora para a

democratização do acesso ao crédito, especialmente para os habitantes do meio rural (ABRAMOVAY, 2004; BÚRIGO, 2007; JUNQUEIRA; ABRAMOVAY, 2005).

No Brasil, a Lei 5.764/71 (BRASIL, 2014) descreve a Política Nacional do Cooperativismo, na qual consta que, por serem consideradas juridicamente sociedades civis, e não de capital, as cooperativas de crédito são concebidas como instituições financeiras compatíveis de trabalhar com operações de produtos e serviços financeiros a um público-alvo considerado de baixa renda. Além disso, a mesma possui algumas normas significativas, tais como: a definição de que a diretoria é que deve atuar na gestão da cooperativa; o conselho fiscal é que deve efetuar a fiscalização; os cargos de conselheiros e diretores devem ser ocupados exclusivamente pelos associados; e a obrigatoriedade de assembleias gerais anuais, as quais prezam pela participação do cooperado e pela transparência da cooperativa.

Além disso, as cooperativas são consideradas organizações autogestionárias, pois a sua administração e, conseqüentemente, o controle das suas ações são funções exercidas pelos seus próprios membros. Logo, Rosenfield (2007) explica que o processo de autogestão ocorre através da participação dos membros, principalmente perante o voto em assembleia, promovendo, assim, a igualdade e a solidariedade nesse tipo de sociedade coletiva.

A participação é um dos valores mais expressivos do cooperativismo e, juntamente com outros, como a autonomia e independência das cooperativas, o controle democrático pelos membros, a adesão voluntária e aberta, o interesse pela comunidade, a educação e capacitação dos associados e a cooperação entre as cooperativas, formam o conjunto dos princípios fundamentais do cooperativismo, que foram definidos pela *International Cooperative Alliance* (ICA) em 1995. A participação, portanto, contribui para a administração democrática e autogestão da organização, visto que aumenta a estabilidade, o monitoramento interno e o atendimento à expectativa dos seus membros, além de buscar o alinhamento dos interesses de todos os seus associados (VENTURA, 2009). Birchall e Simmons (2004) reforçam que a participação dos associados nas decisões e votações da organização é o melhor caminho para se alcançar a ‘vantagem cooperativa’. Aliás, essa não é somente uma estratégia para se distinguir de propriedades privadas no ambiente mercadológico, visto que a participação dos membros está presente nos princípios cooperativistas que devem ser seguidos para assegurar a legitimidade da organização.

Na sua revisão teórica, Cornforth (2004) percebeu que várias indagações sobre a legitimidade democrática dos conselhos administrativos das cooperativas em funcionamento na Europa estavam sendo levantadas. Tais questões estavam sendo discutidas principalmente por causa dos baixos níveis de participação dos membros, portanto, esse é um valor cooperativista que deve ser analisado com atenção. Este ponto também é abordado por Rosenfield (2007), pois a autora defende que, para o desenvolvimento de uma cooperativa, os associados devem estar conscientes de que devem trabalhar e participar ativamente da mesma. Isso significa que os cooperados devem comparecer às reuniões, participar das assembleias, buscar soluções e alternativas às dificuldades, colaborar com as decisões e envolver-se na rotina da organização, principalmente nas cooperativas de crédito, no qual o associado investe capital e procura soluções financeiras. Confirmando esta afirmação, o estudo de caso analisado por Freitas, Amodeo e Freitas (2015) realça a importância da participação e do associativismo, o qual é utilizado como um mecanismo de mobilização social e dinamização econômica.

A dimensão que as cooperativas de crédito alcançam dentro do contexto social e econômico é destacado por Freitas, Amodeo e Freitas (2015). Os autores afirmam que um dos campos mais dinâmicos do cooperativismo é o de crédito, pois essas associações foram criadas com o objetivo de atender a públicos nunca antes acatados pelas sociedades de capital, decorrendo em resultados positivos de sucesso e de inclusão financeira. Todavia, atualmente, muitas cooperativas tiveram um alto desenvolvimento, tanto em aspectos de

estrutura organizacional quanto em termos econômicos, e atendem ao público em geral, dispondo tanto de associados que possuem baixa renda, quanto de pessoas que têm alta renda e que trabalham concomitantemente com contas em bancos comerciais.

Por fim, esse tipo de organização, por possuir uma função social, opera diretamente com o auxílio do governo para conseguir atender a demanda de seu público-alvo. Pinheiro (2008) enfatiza que é atribuído ao BACEN o compromisso de autorizar, regulamentar e fiscalizar estas cooperativas de crédito, também com o intuito de verificar se as mesmas estão operando de acordo com a sua finalidade e possuem as distinções necessárias para não serem confundidas com as sociedades de capital. Dentro deste contexto, as práticas e mecanismos de governança utilizados em cooperativas necessitam ser aprofundadas no cenário acadêmico, portanto, na próxima seção serão detalhadas questões referentes a este tema.

1.2 Governança de Cooperativas

A governança de cooperativas possui uma base teórica relativamente limitada em comparação com a gestão das organizações empresariais, onde existe uma vasta literatura sobre governança corporativa (CORNFORTH, 2004[4] [5]). Apesar disso, no geral, os dois tipos de estruturas de governança, corporativa e cooperativa, se complementam e se influenciam mutuamente.

As cooperativas estão entre os tipos de organizações que buscam as melhores práticas de governança e, por tais razões, o aumento no interesse sobre essa questão dentro do universo das mesmas é justificado. Cheney et al (2014) alegam que as sociedades de pessoas possuem a função de reestruturar o mercado econômico como um todo, além de promoverem formas e mecanismos alternativos de governança. O fato é explicado em razão de as cooperativas possuírem estrutura organizacional e objetivos diferentes das organizações tradicionais. Além disso, elas também possuem um conjunto único de disposição de direitos de participação e decisão dos membros, de atividades de controle e de propriedade de gestão (BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012). Dessa forma, destaca-se que as cooperativas necessitam de uma estrutura de governança com cargos bem definidos de direção, conselho e fiscalização, visto que essas instituições são formadas a partir do investimento de capital de seus associados.

Além disso, a participação – base do princípio cooperativista de gestão democrática – é um elemento simbólico que representa um dos pilares básicos da governança nas cooperativas, juntamente com outros componentes como a organização sistêmica, o conselho de administração, a prestação de contas e as práticas de transparência (BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012; CHENEY et al, 2014; FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008). A participação é um componente exclusivo da governança em cooperativas, visto que só nesse tipo de organização é que todos os membros participam do sistema decisório. A partir disso, a participação do associado pode ocorrer de diversas formas, podendo o mesmo se tornar um administrador da sua cooperativa ou participar diretamente na governança da organização com o auxílio de um administrador, o qual tem a função de guiar e controlar a estratégia da organização (BARRAUD-DIDIER; HENNINGER; AKREMI, 2012). Desse modo, ocorre o processo de decisão coletiva e consecutivo monitoramento da execução das atividades que foram determinadas.

O conjunto de elementos que mantém o funcionamento do arranjo cooperativo, o qual envolve os processos decisórios, as formas com que o conselho administrativo tende a solucionar conflitos, as ferramentas de controle utilizadas, os níveis de autonomia dentro da organização e a participação dos membros nas decisões que regulam as atividades desenvolvidas, consiste no sistema de governança em cooperativas (ROTH et al, 2012). Posto isso, destaca-se que é através, principalmente, dos mecanismos simbólicos propostos pela governança de cooperativas que ocorre, de fato, a participação dos associados nas decisões.

O que diferencia a governança em cooperativas da tradicional, que é a corporativa, principalmente, é o fato de que, nas sociedades de pessoas, os clientes também são associados - ou seja, proprietários - e, portanto, possuem interesses quase comuns, o que tende a reduzir o oportunismo. Nessa perspectiva, o conceito de confiança, conforme Bosch-Sijtsema e Postma (2009), se integra ao conceito de governança de cooperativas, o que também é reforçado e amplamente abordado no estudo de Williamson (1996).

Somando-se a isso, a participação social é o principal instrumento para construção da confiança em qualquer atividade desenvolvida (DUBOV, 2014). Portanto, toda e qualquer forma de envolver os associados nas operações diárias da mesma, mesmo que minimamente, é uma maneira de promover e fortalecer a confiança dos membros. Nesse sentido, a participação de um membro na governança da cooperativa, não depende somente da organização, sendo interpretada como uma mobilização individual, possibilitando o mesmo a ter participação ativa na vida da organização, caso isso seja tencionado por ele (BARRAUD-DIDIER; HENNINGER; AKREMI, 2012).

Por outra ótica, ao incorporar as constatações do estudo de Provan e Kenis (2008) ao contexto da governança de cooperativas, pode-se dizer que o foco da mesma é, em geral, sobre o papel dos conselhos administrativos e, particularmente, em como eles representam e defendem os interesses dos associados. Esta afirmação reforça a importância da questão da participação no momento de votar quem irá lhe representar e da confiança dos membros nos atores diretamente ligados à governança da organização cooperativa. Assim, a função da governança em cooperativas é permitir às pessoas se dotarem de sistemas de representação, de instituições, de processos e de corpos sociais para que a organização seja autogestionária, em um movimento voluntário. Portanto, “a governança não se limita a mecanismos objetivos e formais de regulação, mas deve levar em conta mecanismos sociais, subjacentes à gestão financeira” (FREITAS; AMODEO; FREITAS, 2015, p. 277) .

A revisão de literatura aprofundou a discussão sobre a governança no cooperativismo, principalmente no segmento das cooperativas de crédito, que concorrem diretamente com os bancos comerciais privados. Para se destacarem no mercado financeiro, essas organizações precisam reforçar os princípios cooperativistas, em especial o aspecto da participação dos associados nas decisões, buscando a legitimidade no ambiente em que estão inseridas. A verificação empírica do tema foi realizada por meio de um estudo de caso, cujos procedimentos metodológicos são apresentados na sequência.

3. Método

A pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso. Essa abordagem é adequada para os objetivos do estudo porque permite aprofundar questões particulares e explorar um nível de realidade que é difícil de ser quantificada (MINAYO, 2013). A pesquisa qualitativa é a mais indicada nas ocasiões em que se deseja explorar profundamente assuntos como relações humanas, símbolos, significados, crenças, valores, ações e fenômenos. O método utilizado foi o estudo de caso, pois se investigou um fenômeno dentro do seu contexto real (YIN, 2015), o que torna essencial a apresentação realista e detalhada dos dados empíricos. Conforme é explicado por Yin (2015), o estudo de caso busca baseado em teorias, resultados empíricos na unidade de análise, visto que o objeto de pesquisa deve ser escolhido devido a suas peculiaridades.

3.1 Seleção do caso

A cooperativa de crédito Alpha foi escolhida como unidade de análise por pertencer a um dos maiores sistemas cooperativos brasileiros (BÚRIGO, 2006; PINHEIRO, 2008) e por ser perceptível a sua relevância na região sul do Rio Grande do Sul, principalmente dentro do

cenário rural. Além disso, dentro deste sistema, que será chamado pelo nome fictício de Beta neste trabalho, também está uma das primeiras cooperativas de crédito fundadas no Brasil, o que aumenta a sua relevância institucional no cenário nacional. Considerou-se pertinente realizar um estudo de caso com uma cooperativa de crédito pertencente a um sistema cooperativista financeiro que possui 122 cooperativas de crédito filiadas e operando, a partir dessas, com uma rede de atendimento aos associados com 1.516 pontos espalhados por todo o país (BETA, 2015). A estrutura sistêmica conta ainda com quatro centrais regionais, onde estão divididas e organizadas as cooperativas singulares, uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo e suas empresas controladas.

A Superintendência Regional da cooperativa selecionada para este estudo está localizada no sul do Estado do Rio Grande do Sul. Atualmente, a mesma conta com mais de 60 mil associados dentre as 15 unidades de atendimento espalhadas pelos municípios da metade sul gaúcha (ALPHA, 2016).

3.2 Coleta dos dados

Foram explorados acontecimentos contemporâneos dentro da cooperativa selecionada por meio de três principais fontes de evidências: observação *in loco*, entrevistas e pesquisa documental. Este tipo de coleta de dados com múltiplas fontes é defendido por Creswell (2007), principalmente quando é utilizada a abordagem qualitativa no trabalho. Após a coleta, realizou-se, então, a triangulação de dados, com a finalidade de aumentar a confiabilidade dos mesmos, conforme é sugerido por Yin (2015)

Nesta pesquisa, examinou-se, como dados secundários, os seguintes documentos da cooperativa: a) estatuto social; b) organograma oficial atualizado; c) estrutura sistêmica; d) missão, visão e valores do sistema; e) apresentação feita aos novos associados, com informações da cooperativa e de seus programas. Esse processo de análise documental auxiliou na avaliação da dimensão técnica da aplicação da governança cooperativa.

Para a disposição das entrevistas semiestruturadas com 32 perguntas abertas, foram coletados os depoimentos dos seguintes colaboradores: 1) presidente; 2) vice-presidente; 3) um membro do conselho fiscal; 4) diretor de negócios; 5) diretor de operações; 6) assessora de programas sociais; 7) assessor de negócios. Para a definição do número de entrevistas, foi utilizado o critério da amostragem por saturação, a qual é utilizada em pesquisas qualitativas a fim de delimitar o fechamento da amostra do estudo (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008). Dessa forma, todo o processo de coleta de dados ocorreu durante os meses de setembro, outubro e novembro do ano de 2016. Como critério geral para seleção dos entrevistados definiu-se que deveriam ser pessoas diretamente envolvidas na governança da cooperativa e que tenham acompanhado as mudanças na governança da cooperativa desde a publicação da normativa do Bacen.

3.3 Tratamento dos dados

Após a transcrição literal das entrevistas, realizou-se a análise dos resultados durante o período de novembro a dezembro de 2016. Neste processo, foram detalhados os dados a serem relatados, baseando-se nos objetivos iniciais deste estudo. Além do mais, estas informações foram cruzadas com o referencial teórico, o qual forneceu o suporte para a descrição de resultados. Somando-se aos dados coletados nas entrevistas, também foram catalogados e analisados os documentos listados anteriormente e o site institucional da cooperativa Alpha e do sistema Beta, relacionando com as informações que os entrevistados passaram nas suas falas.

Seguindo no tratamento dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo, defendida principalmente por Bardin (2009), a qual expõe que este é um conjunto de técnicas de investigação das relações de comunicação e que este procedimento possibilita a

observação e interpretação das respostas, além das declarações disponibilizadas. Portanto, isso significa que é possível também analisar as mensagens não pronunciadas verbalmente.

Com a finalidade de encontrar melhores resultados no estudo de caso, foi utilizada a seleção de categorias, com o objetivo de procurar similaridades ou diferenças entre a unidade de estudo e a literatura. Eisenhardt (1989) sugere que as dimensões podem ser encontradas na revisão da bibliografia existente, proposta que foi aplicada neste estudo. Desse modo, a seleção das categorias de análise foi embasada pelas dimensões definidas pelo BACEN (2008) nas diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito e pelos objetivos deste presente trabalho, sendo elas: a) participação dos associados, b) confiança dos associados na cooperativa, c) processo assemblear e d) programas sociais.

As etapas seguintes do presente estudo, então, serão a análise dos dados, que irá detalhar os resultados obtidos nessa pesquisa e seguirá a configuração descrita anteriormente nesta seção e, em seguida, serão feitas algumas proposições teóricas, com a finalidade de instigar o leitor e de propor uma discussão para o processo de evolução teórica.

4. Análise dos Dados

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados na pesquisa empírica feita com a cooperativa de crédito Alpha e está dividida em cinco tópicos. Primeiramente, é descrita a adequação da cooperativa às normativas do BACEN, ressaltando quais foram as mudanças que ocorreram na cooperativa após a padronização das práticas de governança, após, detalha-se como ocorre a participação dos associados, destacando em quais atividades os associados são convidados a participar e de que forma. No tópico seguinte, a questão da confiança dos associados é abordada, a partir, principalmente, das formas de transparência. Nos dois últimos tópicos são examinados o processo assemblear e os programas sociais, verificando o impacto destes no nível de participação dos associados na cooperativa.

4.1 Adequação às diretrizes do BACEN

Uma das mudanças mais representativas nas cooperativas de crédito após as recomendações de práticas de governança pelo BACEN (2008) é com relação às assembleias gerais, nas quais os associados, agrupados por núcleos, são representados por delegados, sendo que cada um destes tem direito a apenas um voto. Anteriormente à divulgação das diretrizes, todos os associados eram convocados a participar da assembleia geral ordinária, que era realizada uma única vez na superintendência da cooperativa.

Para melhor visualização das diferenças entre o modelo antigo e o atual, na Figura 1 é retratado o comparativo entre os dois padrões já adotados pela cooperativa: o processo assemblear que contava com somente uma assembleia geral, na qual todos os associados votavam diretamente e era precedida de pré-assembleias informativas e o novo modelo vigente, que possui assembleias de núcleo e o voto por delegados.

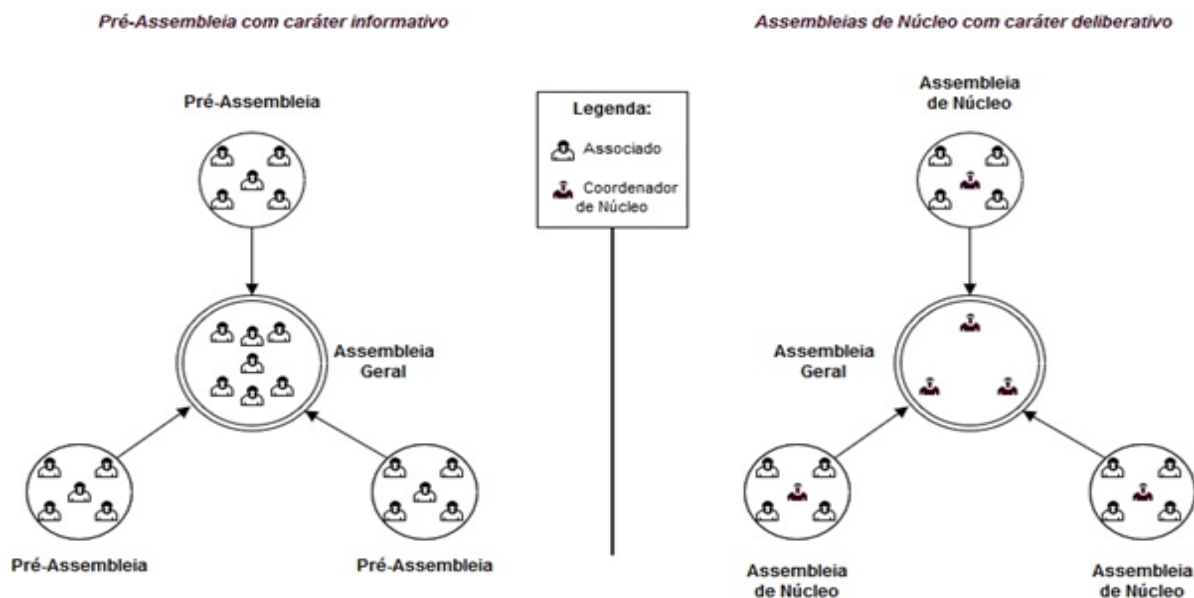


Figura 1: Comparativo entre o processo assemblear antigo e o novo processo assemblear
 Fonte: elaborado pelos autores (2017)

Outra mudança foi com relação aos programas sociais, onde foram implantados novos projetos e, em especial, o Programa Pertencer, que forma novos coordenadores de núcleo, que serão substituídos nessa função a cada 4 anos. Essa formação procura educar para a ‘vantagem cooperativa e conscientizar os seus aprendizes sobre as práticas de governança utilizadas na cooperativa. Nos próximos tópicos serão aprofundadas essas questões.

4.2 Participação dos associados

Segundo o BACEN (2008), a democracia e a participação devem estar atreladas com a informação e a consciência dentro do cooperativismo. Dentro dessa perspectiva, todos os entrevistados afirmam que o nível de participação dos associados está aumentando, tendo em vista que os mesmos estão entendendo o seu papel dentro da cooperativa, através dos programas sociais, buscando informações e se inteirando sobre o universo da organização, além de estarem impelindo os outros cooperados a participarem do processo assemblear e dos programas sociais de formação cooperativista, sendo que esse aumento de participação é um dos objetivos do BACEN ao padronizar os mecanismos e práticas de governança nas cooperativas.

O vice-presidente da cooperativa, portanto, apresenta os dados numéricos que refletem o aumento da participação dos associados nas assembleias e reuniões de núcleo:

Em 2016 tivemos um crescimento de participação nas nossas assembleias de 6,5% com relação a 2015, reunindo 4.576 pessoas, o que representa 5,2% do quadro social. Nas reuniões de núcleo o aumento nas participações foi de 19%, atingindo 4.458 pessoas em 2016, o que representa 7,34% do quadro social. No Crescer já habilitamos 2.099 associados desde 2011, quando teve início o processo de preparação dos futuros coordenadores de núcleo na Cooperativa (VICE-PRESIDENTE, 2016).

Seguindo, então, na mesma linha, verifica-se a relevância da característica institucional de participação no Estatuto Social de 2014 da cooperativa Alpha, onde se encontram presentes e reservados os direitos de participação do associado, dentre eles: participar das reuniões, assembleias de núcleo e assembleias gerais, através de delegados,

discutindo e votando os assuntos que forem tratados; votar e ser votado para funções e cargos eletivos na cooperativa; propor ao Conselho de Administração mudanças estatutárias e regimentais; ter acesso aos regimentos e regulamentos internos da cooperativa; ter acesso às informações sobre as demonstrações financeiras do exercício (ALPHA, 2014).

A relevância desses direitos de participação é reforçada no manual de práticas recomendadas, visto que ressalta-se no mesmo que as formas de promover e incentivar a participação dos associados são indispensáveis para a boa governança. Logo, a participação é uma estratégia institucional que deve ser seguida para assegurar a legitimidade da organização perante o mercado e o BACEN. Em adição a isso, esta instituição reguladora recomenda a busca pelo modelo mais adequado de participação, que deve contemplar, de forma simultânea, baixo custo e alta representatividade, pois este item fortalece os princípios cooperativistas e favorece o sucesso das cooperativas de crédito.

Na mesma linha, o assessor de negócios valoriza o fato de a cooperativa Alpha possuir um canal de ouvidoria para receber as sugestões, elogios e críticas dos cooperados, o que busca fornecer a eles um sentimento de pertencimento e de envolvimento na organização. O Presidente afirma que outra maneira utilizada por eles para buscar o aumento da participação dos associados é oferecendo promoções e brindes, buscando a presença deles nas assembleias de núcleo. Essa tentativa de atrair os cooperados é simples e se considera relevante de dar continuidade.

No entanto, os gestores da cooperativa necessitam buscar formas simbólicas mais efetivas e que envolvam mais os associados para que eles se sintam necessários dentro do processo de votação e das outras formas de participação, pois, conforme verificado na unidade de análise, as taxas de participação dos associados ainda são pequenas se comparadas ao tamanho da cooperativa, justamente pelo fato de eles não sentirem que podem, de fato, impactar nas decisões da organização, segundo a fala da conselheira fiscal.

Essas afirmações seguem o mesmo raciocínio dos autores Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), os quais, em seu trabalho, explicam que as cooperativas possuem um conjunto diferenciado e único de direitos de decisão dos seus associados, de atividades de controle e de propriedade de gestão, buscando utilizar elementos que visam obter maior participação dos associados nas decisões estratégicas a serem tomadas. Sendo assim, de acordo com os entrevistados, percebe-se que os mecanismos de governança utilizados pela cooperativa Alpha visam obter maior participação dos cooperados.

4.2 Confiança dos associados na cooperativa

É possível perceber, a partir das entrevistas e da pesquisa documental a congruência das questões de participação com a confiança, o que segue na mesma linha da abordagem de Dimaggio e Powell (1983). Dessa forma, a organização procura aumentar o elemento simbólico da confiança dos seus cooperados, através, principalmente, das práticas de transparência, por exemplo, a apresentação do balanço e do relatório anual da cooperativa aos associados e o fornecimento de atas de todas as reuniões aos órgãos e cargos responsáveis (VICE-PRESIDENTE, 2016). Estas práticas, então, estão em conformidade com as recomendações de transparência do BACEN. Além disso, segundo este entrevistado, espera-se que os mesmos não só participem das reuniões e das votações que ocorrem, mas que também questionem, façam sugestões e reclamações. A conselheira fiscal confirma isso e destaca que, por conta desses diversos instrumentos, é possível perceber que o nível de comprometimento dos cooperados está cada vez maior.

Em contrapartida, apesar da divulgação de alguns dados da Alpha aos seus cooperados, os resultados das auditorias, tanto internas, quanto externas, são restritos e, caso haja irregularidades no processo ou na atuação de algum (ns) colaborador (es), os associados não têm acesso a essas informações. Portanto, uma das maneiras de procurar atingir um

acréscimo no nível de confiança dos associados é melhorar o seu acesso a essas auditorias. Além dessa, outra forma de aumentar a confiança desses atores sociais é a participação dos associados nas decisões da organização, sendo o melhor caminho para se alcançar a ‘vantagem cooperativa’ (BIRCHALL; SIMMONS, 2004).

Outra forma de conquistar a confiança dos atores sociais é através dos isomorfismos institucionais, que visam legitimar a organização perante os mesmos e o mercado em si. Dimaggio e Powell (1983) ressaltaram a busca por legitimidade através de processos isomórficos nas configurações estruturais dentro das organizações, que, neste contexto, são amparadas, particularmente, no isomorfismo normativo das diretrizes de boas práticas de governança divulgadas pelo Banco Central do Brasil, portanto o embasamento teórico do conceito de governança cooperativa passa a ser no institucionalismo. Meyer e Rowan (1977) reforçam a questão do institucionalismo nesse contexto, ressaltando que essa perspectiva enfatiza os aspectos sociais – como a participação e a confiança dos associados –, culturais e políticos, o que complementa as visões anteriores que eram restritas apenas a dimensões materiais e financeiras nas análises das organizações.

4.3 Processo assemblear

A partir do pressuposto de que a assembleia geral é a órgão máximo da governança cooperativa e que possui um papel significativo no elemento simbólico da participação dos associados na tomada de decisões, uma das sugestões propostas pelo BACEN (2008) é referente à adoção de pré-assembleias nas microrregiões - também chamadas assembleias de núcleo. Os entrevistados afirmam que os colaboradores da Alpha visam sempre manter os associados informados sobre as assembleias. Essa foi uma das alterações mais impactantes na cooperativa, pois, anteriormente às diretrizes, todos os elementos sociais deveriam comparecer no local e na data indicados para poderem exercer o seu direito de voto na assembleia geral. No entanto, esse processo dificultava a participação dos cooperados que residiam em localidades distantes da mesma, além de expressar custos altos com o transporte dos mesmos. Portanto, o novo processo assemblear é utilizado como um meio facilitador para o aumento da representatividade dos associados.

O Gerente de Negócios defende o novo método como forma de ampliar o número de participantes nas votações: “os coordenadores são uma forma de democratizar o acesso e chegar num grupo maior de associados” (GERENTE DE NEGÓCIOS, 2016). A assessora de programas sociais explica que os associados votam nas assembleias de núcleo, que são, atualmente, organizadas de forma a ficarem mais próximas geograficamente de cada um, formando grupos regionais. Após esse processo de votação democrática - no qual cada associado tem direito a um voto -, cada núcleo é representado por seu delegado, que leva a decisão votada pela maioria do seu grupo.

O gerente de negócios complementa que a assembleia geral é, em suma, uma formalização do que já foi decidido nas reuniões dos núcleos. Portanto, com a orientação do BACEN (2008) sobre utilizar o regime de representação por delegados – que são os coordenadores de núcleo – nas assembleias gerais em cooperativas com grande número de associados, verificou-se um aumento na participação dos cooperados nas votações, visto que eles não precisam mais se deslocar por grandes distâncias para exercerem o seu direito de voto.

No entanto, apesar de o número de participantes nas votações após a implementação das assembleias de núcleo ter aumentado, percebe-se que a representatividade de cada voto na assembleia geral acaba sendo menor, visto que o ponto de vista de cada um dos associados não é analisado. Dessa forma, por ser somado apenas um voto de cada núcleo, independente do tamanho do mesmo, o resultado final pode não representar a opinião da maioria absoluta dos cooperados, já que alguns núcleos têm maior número de indivíduos votando do que

outros. Assim, por ser uma representação indireta, o processo de votação por intermédio dos delegados de núcleo é considerado uma fragilidade do novo processo assemblear, pois está sujeito a apresentação de falhas, como a citada anteriormente.

Além da convocação dos associados para as assembleias de núcleo pelos próprios coordenadores através do contato pessoal, também são utilizadas outras formas de comunicação, tais como *e-mail*, *whatsapp*, mala direta, mensagem de texto, contato telefônico, comunicado pela rádio e convites fixados nos murais das unidades de atendimento (PRESIDENTE, 2016). Portanto, através dessas diversas formas de interlocução com os cooperados, é perceptível a busca pelo aumento da participação e representatividade.

Nas falas dos entrevistados, notou-se a necessidade que a cooperativa possui de os coordenadores de núcleo serem pessoas conhecidas e influentes na comunidade, de forma que possam atuar de forma mais eficiente em benefício da região. Esses atores podem ser caracterizados como sendo os elos de ligação entre a comunidade e a cooperativa, levando as necessidades, dúvidas e sugestões para ambos os lados. Reafirmando o compromisso da cooperativa, “nas reuniões de núcleo a gente passa ao final uma avaliação de satisfação. E o associado coloca que assunto ele quer ouvir na próxima reunião. Então a gente faz uma tabulação daquelas avaliações daquele núcleo e para o ano seguinte a gente leva o assunto solicitado por eles” (DIRETOR DE NEGÓCIOS, 2016)

Este modelo de representação através dos coordenadores de núcleo amplia a interlocução entre os gestores e os associados, pois esses delegados estão presentes no dia a dia em cada ponto de atendimento da cooperativa. Além disso, também se reduzem os custos com transporte de pessoas para a votação na assembleia geral. Todavia, uma falha nesse processo é encontrada na fala de um dos entrevistados: “a gente tem feito, e o Banco Central permite, é reunir núcleos para fazer reunião conjunta. Então a gente tem feito algumas reuniões e assembleias reunindo os núcleos por proximidade” (DIRETOR DE OPERAÇÕES, 2016). Esse método, apesar de ser menos custoso financeiramente para a instituição, pode diminuir o número de participantes nos encontros, visto que o local, para muitos, se tornaria mais distante e seria mais difícil para se locomoverem.

4.4 Programas sociais

Ventura (2009) destaca que a realização de programas sociais de educação cooperativista é outra possibilidade de estimular a participação dos associados na gestão da sociedade de pessoas. Estimular este tipo de formação é interessante porque os associados, em sua maioria, enxergam a cooperativa como sendo idêntica a um banco comercial, conforme é comentado pelos próprios entrevistados. Para que essa percepção seja modificada, as cooperativas podem adotar programas de educação financeira e cooperativa para seus associados com a intenção de deixá-los conscientes do seu papel e direitos na sociedade de pessoas e colaborando para difundir a cultura de cooperação.

Com a finalidade de detalhar cada um desses programas, a cooperativa Alpha (2016) define que o Programa Crescer visa a formação cooperativa e fornece aos associados a compreensão sobre o modelo cooperativo e o seu papel como proprietário de um empreendimento coletivo; o Programa Pertencer busca tornar o associado mais próximo de sua cooperativa, facilitando a participação no processo de gestão e desenvolvimento da instituição, o que ocorre através da participação em reuniões, assembleias de núcleo, assembleias gerais e eventos, além do relacionamento diário na unidade de atendimento entre associados e coordenadores de núcleo; e o Programa A União Faz a Vida tem como objetivo construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania, por meio de práticas de educação cooperativa, a partir da realização de atividades em salas de aulas e na comunidade, que são conduzidas por professores treinados e capacitados.

Verifica-se que a concepção que permeia a ideia dos programas sociais tem relação direta com o estudo de Pereira (2012), em que o autor explica que a teoria institucional é aplicada como elemento central na rotina da organização visando formar e conservar grupos duradouros de atores organizacionais. Logo, essa forma de agregar os associados nos processos da cooperativa, buscando a fidelidade deles e parceria em longo prazo, é baseada no institucionalismo e na busca por legitimidade do ambiente (mercado, sociedade e associados). Por fim, nas últimas seções serão discutidos os resultados encontrados nesta pesquisa e feitas as considerações finais.

5. Discussão dos resultados

A análise dos resultados permitiu verificar os impactos que as normativas sugeridas pelo BACEN para a governança das cooperativas de crédito tiveram em termos de participação dos associados e legitimidade. Nesse sentido, a participação é um elemento simbólico relevante dentro da governança cooperativa, visto que é somente nesse tipo de organização que todos os membros participam do sistema de governança com o voto igualitário, independente do quanto de recursos tem investido na mesma, se opondo, nessa questão, à estrutura de governança corporativa. Ventura (2009) frisa que a participação é um dos princípios mais expressivos do cooperativismo e acrescenta que este aspecto contribui para a autogestão da organização.

Por um lado, observou-se que a adoção do modelo de processo assemblear por núcleos contribuiu para aproximar os associados da cooperativa, uma preocupação presente em todas as discussões sobre o modelo cooperativista (BIRCHAL; SIMMONS, 2004; GRAY; KRAENZLE, 1998; ROSENFELD, 2007; VENTURA, 2009). Da mesma forma, a adoção de programas de formação para os coordenadores de núcleo e de programas de estímulo à formação cooperativa favorecem o sentimento de pertencimento dos associados e a compreensão de que fazem parte de uma cooperativa, e não de um banco comercial. O efeito desses programas é fidelizar os associados e estimular sua participação nas decisões. Portanto, ao mesmo tempo em que esses mecanismos reforçam os princípios cooperativistas, eles também contribuem para diferenciar as cooperativas no mercado e atrair novos membros. Esses argumentos são sintetizados nas proposições a seguir:

P1: A adoção do modelo de processo assemblear por núcleos de associados influencia positivamente o nível de participação dos associados nas decisões da cooperativa de crédito.

P2: A adoção de programas de formação cooperativista influencia positivamente o sentimento de pertencimento.

P3: A adoção de programas de formação cooperativista influencia positivamente o nível de participação dos associados nas decisões da cooperativa de crédito.

Uma sugestão de medida a ser tomada concomitantemente a esse processo assemblear é a realização de reuniões prévias para apresentação das pautas da assembleia geral e informações detalhadas sobre a situação da cooperativa a estes representantes. Após, então, eles repassariam os dados para os membros do seu núcleo, o que auxiliaria os associados a terem conhecimento da real situação e tomarem decisões seguras.

Como contraponto, os resultados também revelaram que as mudanças propostas pelo BACEN quanto à criação de núcleos gera como efeito colateral a redução da representatividade dos associados. Enquanto no modelo anterior era possível a cada associado participar diretamente das decisões na assembleia geral, no novo modelo sua participação fica restrita à assembleia de núcleo. Nesse modelo, o princípio do cooperativismo de “uma pessoa, um voto” fica reduzido à noção de “cem pessoas, um voto”. O associado cuja decisão seja contrariada na assembleia de núcleo não terá a oportunidade de apresentar seu ponto de vista na assembleia geral. No limite, a decisão tomada pelos delegados que representam os

núcleos pode não ser a decisão da maioria dos associados, se computados individualmente. Dessa forma, apesar da maior possibilidade de participação, a representatividade dos associados nas decisões da cooperativa diminui, como sintetizado na proposição a seguir:

P4: A adoção do modelo de processo assemblear por núcleos de associados diminui a representatividade dos associados nas decisões da cooperativa.

A partir das informações coletadas, é possível perceber que a Alpha busca constantemente a legitimidade institucional perante o mercado, a sociedade, a agência reguladora, que é o BACEN e os associados. Para alcançar esse elemento simbólico, a cooperativa busca o aumento da participação dos cooperados e do grau de confiança deles através das diversas ações citadas anteriormente. Para fazer o fechamento desta pesquisa, então, a última seção é dedicada às últimos apontamentos do trabalho.

6. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo analisar qual a contribuição das regulamentações do Banco Central do Brasil (2008) para a governança em cooperativas de crédito com relação ao aumento da participação dos associados e da representatividade nas decisões. Tal problemática teve origem no questionamento sobre os resultados empíricos dessas mudanças sugeridas, após se perceber que este tema, mesmo tendo um viés social, é pouco encontrado na literatura acadêmica da área de gestão.

As boas práticas de governança sugeridas no manual do BACEN (2008) fizeram com as cooperativas de crédito brasileiras alterassem a sua estrutura e os instrumentos de governança utilizados, buscando, principalmente a legitimidade perante a instituição, o mercado e a sociedade em geral. Dentro desse universo também está incluído o objeto de estudo deste trabalho: a cooperativa com o nome fictício de Alpha.

A contribuição teórica deste estudo está relacionada ao avanço das questões de governança, em especial a governança cooperativa. Nesse sentido, percebeu-se que a procura pelo aumento de participação dos associados também tem ligação com a busca por legitimidade, tanto frente ao mercado, quando frente aos associados e ao órgão fiscalizador, que é o BACEN.

A principal contribuição gerencial desta pesquisa se refere às informações proporcionadas aos gestores de cooperativas de crédito no que tange ao tema governança e a sua relação com o aumento de participação dos associados e de legitimidade das decisões destas. Logo, estes colaboradores da área administrativa podem criar mecanismos mais efetivos de estímulo à contribuição e votação dos cooperados.

Do ponto de vista gerencial, a principal contribuição do estudo é a conscientização das cooperativas de crédito com relação ao fato de que a governança influencia diretamente a participação dos associados, o que, por sua vez afeta a questão da legitimidade das mesmas perante o mercado e a sociedade.

No que tange às limitações, umas delas se refere à pesquisa ter sido feita somente com alguns colaboradores selecionados dentro da cooperativa, deixando de fora a opinião de outros funcionários e dos associados. Além disso, o fato de ser um caso único, por mais que possa ser mais aprofundado, limita os pesquisadores a fazer comparações com outros objetos de análise.

Nesse sentido, sugere-se para estudos futuros a avaliação dos fatores contextuais, como as políticas públicas e o mercado econômico, por exemplo, se os mesmos influenciam na governança cooperativa e como isso ocorre. Somando-se a isso, pode ser feita uma pesquisa sobre a percepção dos associados quanto às estruturas de governança utilizadas pelas cooperativas.

Finalizando, portanto, este trabalho, destaca-se que o mesmo atingiu os seus objetivos propostos inicialmente e, além de analisar participação dos associados a partir das boas práticas de governança recomendadas pelo BACEN (2008) em uma cooperativa de crédito, também contribuiu para a discussão da teoria institucional nesse contexto e para o desenvolvimento teórico do recente e emergente tema governança cooperativa, sobre o qual poucos estudos empíricos foram realizados, em especial no Brasil e em países emergentes de modo geral.

Referências

- ABRAMOVAY, R. **Laços Financeiros na Luta contra a Pobreza**. São Paulo: Annablume; Fapesp; ADS-CUT; Sebrae, 2004.
- AHRENS, T.; FILATOTCHEV, I.; THOMSEN, S. The research frontier in corporate governance. **Journal of Management & Governance**, v. 15, n. 3, p. 311-325, 2011.
- BACEN - Banco Central do Brasil. **Governança cooperativa: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BACEN, 2008.
- BACEN - Banco Central do Brasil. **Relação de instituições em funcionamento no país**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?RELINST>>. Acesso em: 08 nov. 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 10, 2009.
- BARRAUD-DIDIER, V.; HENNINGER, M.; AKREMI, A. The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: the role of organizational commitment. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 15, n. 1, p. 1-24, 2012.
- BBC News. **RBS squeezed struggling businesses to boost profits, leak reveals**. Disponível em: <http://www.bbc.com/news/uk-37591335>. Acesso em: 13 oct. 2016.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 369-386, set. 1987.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; BARROSO, M. F. G.; REZENDE, A. J. Co-operative governance and management control systems: an agency costs theoretical approach. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 68-87, 2012.
- BIRCHALL, J.; SIMMONS, R. What Motivates Members to Participate in Co-operative and Mutual Businesses? **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 3, p. 465-495, 2004.
- BOSCH-SIJTSEMA, P. M.; POSTMA, T. J. B. M. Cooperative Innovation Projects: Capabilities and Governance Mechanisms*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 1, p. 58-70, 2009.
- BRASIL. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971.
- BÚRIGO, F. L. **Cooperativa de crédito rural: agente de desenvolvimento local ou banco comercial de pequeno porte?** Chapecó: Argos, 2007.
- CHENEY, G. et al. Worker cooperatives as an organizational alternative: challenges, achievements and promise in business governance and ownership. **Organization**, v. 21, n. 5, p. 591-603, 2014.
- CORNFORTH, C. The governance of co-operatives and mutual associations: a paradox perspective. **Annals of Public and Co-operative Economics**, v. 75, n. 1, p. 11-32, 2004.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 248 p.
- CONSUMER ASSOCIATION OF PENANG. **History of cooperative scandals**. Disponível em: <https://www.consumer.org.my/index.php/focus/cooperative-scandals/391-history-of-cooperative-scandals>. Acesso em: 25 mai. 2016.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DUBOV, A. The concept of governance in dual-use research. **PubMed - Medicine, Health Care and Philosophy**, v. 17, n. 3, p. 447-457, 2014.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Mississipi, v.14, n.4, p.532-550, oct./dec.1989.

ESTADÃO. **Petrobrás é o segundo maior escândalo de corrupção do mundo**. Disponível em: <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/petrobras-e-o-segundo-maior-escandalo-de-corrupcao-do-mundo-aponta-transparencia-internacional/>. Acesso em: 30 mai. 2016.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, vol. 24, n.1, p.17-27, jan. 2008.

FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público, **VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Panamá, out. 2003, 16p.

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**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 4, p. 107–125, set./dez. 2008.

FORTUNE. **The 5 Biggest Corporate Scandals of 2015**. Disponível em: <http://fortune.com/2015/12/27/biggest-corporate-scandals-2015/>. Acesso em: 02 ago. 2016.

FREITAS, A. F. de; AMODEO, N. B. P.; FREITAS, A. F. de. Mecanismos Sociais na Regulação de Operações Financeiras em Cooperativas de Crédito. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 33, p. 267-300, 2015.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. [Organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GRAY, T. W.; KRAENZLE, C. A. Member participation in agricultural cooperatives: a regression and scale analysis. **Research Report 165**. Rural Business-Cooperative Service. Washington, D.C: United States Department of agriculture, p. 30, 1998.

ICA – International Co-operative Alliance. **Co-operatives Principles**. Disponível em: <http://www.ica.coop/ica/en/principles.html>. Acesso em: 01 nov. 2015.

JUNQUEIRA, R. G. P.; ABRAMOVAY, R. A Sustentabilidade das Microfinanças Solidárias. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. v. 40, n. 1, p. 19-33, jan./fev./mar. 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 33 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

PEREIRA, F. A. M. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, ano 8, n. 16, p. 275-295, jul./dez. 2012.

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

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

ROSENFELD, C. L. A autogestão e a nova questão social: repensando a relação indivíduo-sociedade. In: LIMA, J. C. et al. **Ligações perigosas**: trabalho flexível e trabalho associado. São Paulo: Annablume, 2007. p. 93-126.

ROTH, A. L. et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, p.112-123, jan./fev. 2012.

THE GUARDIAN. **Co-operative Group voted most ethical despite scandal and £2.5bn loss**. Disponível em: <https://www.theguardian.com/business/2014/aug/04/co-op-most-ethical-company-scandal-loss>. Acesso em: 29 jul. 2016.

VENTURA, E. C. F. (Coord.) et al. **Governança Cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009. 256 p.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.