

## GOVERNANÇA COOPERATIVA: UMA ANÁLISE NA CRESOL CORONEL VIVIDA

Silvania Pizzatto Schiavini<sup>1</sup>  
Gilmar Ribeiro de Mello<sup>2</sup>

### RESUMO

O estudo tem como tema a Governança Cooperativa nas cooperativas de crédito rural, delimitado na atuação dos Conselhos Administrativos, Fiscal, Diretoria Executiva e Colaboradores quanto ao desempenho de suas funções através das boas práticas de Governança. Questiona se os diretores, colaboradores e conselheiros fiscais da Cresol Coronel Vivida, Paraná, detêm suficiente conhecimento sobre as boas práticas de governança a fim de cumprir com suas responsabilidades perante o quadro social e investiga o seu nível de conhecimento. Apresenta pesquisa de campo com 23 (vinte e três) funcionários da cooperativa, com entrevistas individuais, em março de 2012. Os resultados indicam um nível de conhecimento das funções a serem desempenhadas em cada setor da cooperativa de 52,38%, por parte dos diretores; de 51,00%, pelos conselheiros, e de 38,93%, por parte dos funcionários.

**PALAVRAS CHAVE:** Governança Cooperativa; Conselho Administrativo; Cresol.

### 1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da sociedade, a economia sempre configurou como seria a estrutura da sociedade. Seja ela feudal ou manufatura e até mesmo o capitalismo, sendo de base de trocas ou de compra. Assim, entende-se que a sociedade está sempre regida pela organização de base estrutural econômica como de relações interpessoais (FANDIÑO *et al.*, 2007).

O sistema financeiro é um dos segmentos mais globalizados no mundo e as cooperativas de crédito fazem parte deste sistema capitalista onde a mais valia é meta principal para tantas instituições. Os sistemas de crédito com economia solidária fazem parte de um cenário nacional desde 1980 e, atualmente, apresentam um acelerado crescimento devido a sua atuação social diante das populações de menor poder aquisitivo, empreendedores de pequeno porte e agricultores familiares, este último, objeto da pesquisa e que tem como necessidade superar problemas de acesso ao crédito, serviços bancários e microfinanças (PRAXEDES, 2009).

Com um grande potencial na prestação de produtos e serviços as cooperativas de crédito rural atuam como agentes financeiros locais que buscam desenvolvimento sustentável e a permanência do agricultor no campo com qualidade de vida e sustentabilidade financeira.

<sup>1</sup> Graduada em Ciências Contábeis, Analista Financeiro da Cresol.

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Contábeis, Professor Adjunto da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, Campus de Francisco Beltrão.



Neste contexto, apresenta-se o tema Governança Cooperativa nas cooperativas de crédito rural e, diante da necessidade de aprimorar o conhecimento o estudo é direcionado a um enfoque específico, qual seja, a atuação dos Conselhos Administrativos, Fiscal, Diretoria Executiva e Colaboradores quanto ao desempenho de suas funções através das boas práticas de Governança.

A instituição de melhores práticas de Governança Corporativa pelo Instituto Brasileiro Governança Corporativa (IBGC) e pelo Banco Central do Brasil (BC), objetiva proteger os sócios das corporações dos malefícios que alguns administradores podem causar, tais como: a falta de ética, a promiscuidade e a convivência e mesmo irresponsabilidade destes.

Tendo como base este propósito, questiona-se: os diretores e colaboradores e conselheiros fiscais detêm suficiente conhecimento sobre as boas práticas de governança a fim de cumprir com suas responsabilidades perante o quadro social?

Buscando respostas a este questionamento objetiva-se verificar o nível de conhecimento dos diretores, funcionários e conselheiros fiscais da cooperativa sobre as funções do Conselho Administrativo, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal. De modo específico, apresentam-se descrições sobre as funções destes setores da cooperativa e investiga-se o conhecimento das mesmas por parte dos funcionários.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceitos sobre governança corporativa**

O tema Governança Corporativa traz conceitos sobre o papel da Governança no interior das organizações demonstrando que através de princípios e boas práticas é possível criar um ambiente participativo, descentralizado, com atuação horizontal, garantindo a viabilidade econômica e financeira da Cooperativa.

Várias são as definições sobre o tema Governança Corporativas. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, entende-se que:

Governança Corporativa 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. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009, p. 19).

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002, p. 1) define o termo como: “Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o



desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”.

Andrade (2007) conceitua as diversas dimensões da Governança Corporativa, sintetizando-as em 7 Ps, conforme dados no Quadro 1:

Ps	Dimensão	Conceito
P1	Propriedade	Refere-se a pulverização da propriedade e a proliferação de sociedades anônimas negociadas em bolsas de valores.
P2	Princípios	Base da ética da governança, são universais presentes e estão presentes nos códigos de boas práticas editados pelo mundo todo.
P3	Propósitos	Auxiliam a contribuir para o máximo retorno total dos investidores.
P4	Poder	A estrutura de poder é definida pelos proprietários separando funções e responsabilidades dos conselhos e executivos.
P5	Processos	Definem relações funcionais entre conselhos de administração, direção executiva e sistema de auditoria homologando e monitorando as estratégias corporativas.
P6	Práticas	Referem-se Gestão de Conflito de Agência, riscos de desvio de conduta a idoneidade dos gestores.
P7	Perenidade	Define o que é a continuidade do negócio, sua permanência saudável na cadeia de negócios que participa.

Quadro 1 – Conceito das dimensões de governança corporativa

Fonte: Andrade (2007, p. 143-146).

## 2.1 Modelos de Governança Corporativa

Segundo Andrade (2007), a literatura acadêmica identifica quatro modelos de Governança Corporativa: modelo financeiro: focado no retorno financeiro dos investidores; modelo dos públicos relevantes (*stakeholders*), que preconiza a responsabilidade social; modelo político, cuja ênfase é a questão institucional; modelo de procuradoria, que valoriza o poder de os gerentes gerarem valores tangíveis e intangíveis.

Cada um desses modelos enfatiza com maior rigor algumas características da Governança Corporativa, sem, contudo, deixar de lado variáveis destacadas nos outros. No caso deste estudo o foco é no modelo dos públicos relevantes.

Segundo Steinberg, referindo-se a redução de riscos e aumento na transparência da gestão:

É um engano imaginar que praticar boa governança implica quase somente acatar regulamentos. Governança tem tudo a ver também com qualidade da atitude e escala de valores no mais puro sentido humano. Daí alguns considerarem que a boa governança depende de alinhar o pensamento entre acionistas, controladores e *stakeholders* (STEINBERG, 2003, p. 18 *apud* MACEDO; MELLO; TAVARES FILHO, 2006, p. 4).

Além disso, afirmam Macedo, Mello e Tavares Filho (2006, p.4), que:

A governança corporativa, ao buscar atingir seus objetivos, tendo como princípios basilares: a transparência (*disclosure*); a equidade (*fairness*); a prestação de contas (*accountability*); o cumprimento das leis (*compliance*); e



a ética (*ethics*), proporcionará ao investidor uma maior segurança, a qual repercutirá na garantia de retornos aos investimentos efetuados e uma menor percepção de risco, tendo em vista que a incerteza atrelada ao investimento figura-se menor.

Os sistemas de cooperativas de crédito Cresol não são diferentes dos conceitos anteriormente citados: também devem cumprir normas e segmentos elaborados pelo BC onde os princípios basilares como transparência a equidade a ética serão os principais pilares para se desenvolver as melhores práticas de Governança. Contudo, deve-se pensar na construção de diretrizes de boas práticas de Governança para qualquer setor ou grupo de organizações observando suas características próprias, nas suas forças e fraquezas, nas relações entre cooperados e diretores e funcionários.

## **2.2 Governança Cooperativa em cooperativas de crédito**

Observando a crise ocorrida nos grandes mercados mundiais, verifica-se o agravamento como consequência da fragilidade na construção de processos e procedimentos de análises e avaliações de riscos e à tomada de decisões. Também podem ser identificados fatores que mostram problemas na condução da boa governança, com pouca participação efetiva dos conselheiros no monitoramento da gestão financeira e demais ações.

A percepção deste quadro pelo Banco Central do Brasil promoveu a instituição do projeto Governança Cooperativa, cujo objetivo foi “Estimular e induzir as cooperativas de crédito brasileiras a adotarem boas práticas de governança”, desenvolvendo-se paralelo ao incentivo acerca da temática governança aplicada ao campo corporativo (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009, p. 11).

Apresentando as cooperativas de crédito, segundo Pinheiro (2008, p. 7),

São instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor.

Grande parte das cooperativas atuais foi constituída na década de 1990, em razão da estabilidade vivida pela economia nacional e com o respaldo do marco legal. A redução nas taxas inflacionárias e a queda das receitas com flutuação



permitiu a reestruturação do modelo de negócios das instituições bancárias, número de profissionais ideal, otimização da quantidade e localização geográfica de seus pontos de atendimento, com abertura ampla de espaço para crescimento das cooperativas de crédito (SOARES; BALLIANA, 2009).

Em sua atuação, no ano de 2006 o cooperativismo de crédito no Brasil respondia por 2,26% das operações de crédito realizadas no âmbito da área bancária do Sistema Financeiro Nacional, atendendo a mais de três milhões de pessoas (PINHEIRO, 2008).

As instituições que compõem os sistemas financeiros nacionais têm a recomendação do Comitê de Supervisão Bancária da Basileia, órgão que congrega autoridades de supervisão bancária e presidentes dos bancos centrais de países desenvolvidos, de utilizar princípios essenciais para uma supervisão bancária eficaz (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

Além disso, a complexidade das relações contratuais entre os agentes que compõe uma sociedade cooperativa seja do quadro de associados, do conselho de administração, do conselho fiscal ou do quadro de administradores sugere a dificuldade de convergências diante das diferentes percepções e pontos de vista.

Soares e Balliana (2009, p. 28) indicam a utilização das práticas de governança como elemento de controle organizacional e a necessidade de que todos os atores envolvidos participem de modo efetivo, na fiscalização e no acompanhamento dos atos de gestão dos dirigentes executivos. Referem que, de janeiro de 2005 a março de 2008, “[...] dos 38 processos administrativos punitivos instaurados pelo Banco Central contra cooperativas de crédito, todos continham a ‘má gestão’ como item de acusação”.

Para tanto, a adoção de padrões de governança corporativa pelas cooperativas de crédito se torna primordial, considerando a perspectiva de expansão deste setor no país e entendendo a complexidade das relações contratuais existentes neste ambiente institucional. Estes padrões de governança viriam ao encontro das necessidades de estabelecimento de regras e valores norteadores das ações organizacionais, para minimizar o efeito dos conflitos existentes entre os interesses individuais – originários da atividade exercida por cada cooperado (associado/cotista) – e os interesses da organização (OLIVEIRA, 2004).

A educação é peça chave neste contexto, onde dar formação cooperativista ao quadro social contribui para preparar futuros administradores e conselheiros fiscais



qualificados para planejar corretamente, buscar o auto desenvolvimento e dar continuidade as ações institucionais. É de suma importância a renovação dos membros dos conselhos de administração e fiscal estimulando a criação de novas lideranças.

Na Figura 1, a seguir, pode-se observar como o BC apresenta a estrutura de gestão nas cooperativas de crédito.

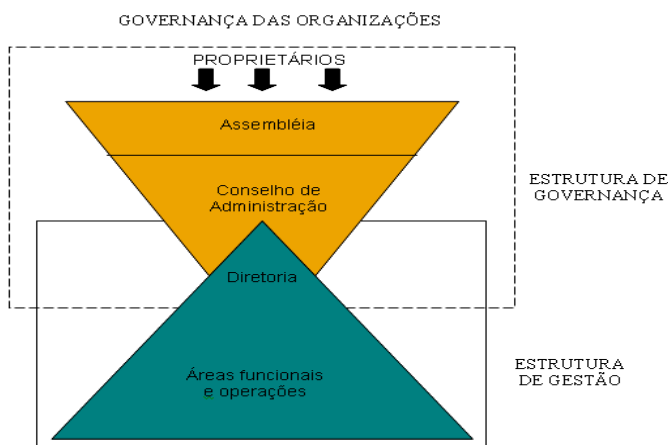


Figura 1 – Governança das organizações

Fonte: Fontes Filho (2009, p. 35).

Na Figura 1, pode-se observar como a diretoria executiva está interligando as estruturas operacionais e administrativas. O corpo executivo é peça chave; ele implementa as ações que os cooperados tomaram em assembleia com a maior eficiência e eficácia possível garantindo a competitividade da organização e a segurança dos proprietários.

## 2.3 Atribuições dos conselhos administrativo, fiscal e diretoria executiva

### 2.3.1 Funções do Conselho Administrativo

Definindo-se, primeiramente, o que seja o Conselho Administrativo, segundo o IBGC (2009, p. 29), trata-se do “Guardião do objeto social e do sistema de governança. É ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização”.

Ao Conselho de Administração é delegada a missão de proteger e valorizar a organização, promovendo otimização do retorno do investimento no longo prazo e de equilibrar os anseios das partes interessadas, quais sejam, aqueles que detêm ações ou quotas de determinada organização e demais pessoas, entidades ou

sistemas que afetam ou são afetados pelas atividades de determinada organização (IBGC, 2009).

A competência do Conselho de Administração da Governança Corporativa é determinada pelo conteúdo do Art. 142, da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, na íntegra:

Art. 142. Compete ao conselho de administração:

I - fixar a orientação geral dos negócios da companhia;

II - eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto;

III - fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;

IV - convocar a assembléia-geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132;

V - manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;

VI - manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir;

VII - deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;

VIII – autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo não circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros;

IX - escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

§ 1º Serão arquivadas no registro do comércio e publicadas as atas das reuniões do conselho de administração que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros.

§ 2º A escolha e a destituição do auditor independente ficará sujeita a veto, devidamente fundamentado, dos conselheiros eleitos na forma do art. 141, § 4º, se houver.

Citada pelo BC (2009, p. 44) a avaliação realizada por Hung (1998) sobre quais papéis cabe ao Conselho de Administração desempenhar, sintetizando-os em seis papéis distintos: ligação, coordenação, controle, estratégia, conformidade e apoio.

Com base nessa avaliação e sugestões de Hung (1998), Cornforth (2004) analisou os paradoxos da utilização desses papéis e seu desempenho pelo Conselho de Administração na Governança Corporativa, afirmando a presença de uma perspectiva democrática no papel e nas práticas de tais Conselhos, considerando que os seus membros são eleitos pelos associados (BC, 2009).

### 2.3.2 Funções da Diretoria Executiva

Para explicitar as funções da Diretoria Executiva, o BC (2009, p. 50) informa sobre a convergência a qual chegaram estudos realizados por diferentes organizações no Brasil e no mundo: Organização para a Cooperação e





Desenvolvimento Econômico (OCDE); o *Bank for International Settlements* (BIS); o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), já referido neste trabalho; e, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), sobre modelos e códigos de melhores práticas de governança, com o objetivo de identificar tendências em diferentes contextos, para servir de fundamento para análise nas cooperativas.

De acordo com o BC (2009), as recomendações são as seguintes:

- o IBGC recomenda que as atribuições do presidente do Conselho de Administração sejam diversas daquelas do executivo principal, evitando a concentração de poder em prejuízo da supervisão adequada da gestão;
- a CVM recomenda que o Conselho de Administração atue na proteção do patrimônio da companhia, buscando a consecução de seu objeto social e oriente a Diretoria, de modo a maximizar o retorno do investimento e agregando valor ao empreendimento;
- o BIS recomenda que o Conselho de Administração aprove a estratégia geral do banco, supervisione a Diretoria Executiva na implementação das estratégias e avalie o desempenho da gestão.

A OCDE recomenda que a Governança Corporativa das sociedades assegure a gestão estratégica da empresa, o acompanhamento e a fiscalização eficazes da gestão, via órgão de administração, bem como a responsabiliza diante da empresa e de seus acionistas (BC, 2009).

A intenção comum é que Conselho de Administração e Diretoria Executiva exerçam diferentes atribuições, cabendo-lhe composição e funções específicas, a fim de minimizar conflitos de interesse e que sejam atribuídas responsabilidades singulares para a condução dos negócios corporativos (Ibid.).

Na Lei nº 6.404/1974, *Seção IV, Deveres e Responsabilidades*, os Arts. 153 a 158 compreendem as funções da Diretoria Executiva, destacando-se, respectivamente: dever de diligência; finalidade das atribuições e desvio de poder; dever de lealdade; conflito de interesses; dever de informar; responsabilidade dos administradores (BRASIL, 1976).

Segundo o IBGC (2009, p.54), compete ao diretor-presidente garantir que sejam prestadas aos *stakeholders* as informações de seu interesse, bem como daquelas obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis. A comunicação deve primar pela clareza, prevalecendo a substância sobre a forma,





mediante busca pela Diretoria de uma linguagem acessível ao público-alvo em questão.

### 2.3.3 Funções do Conselho Fiscal

De acordo com Tosini e Bastos (2009), o Conselho Fiscal é subordinado apenas à Assembléia Geral e é totalmente independente do Conselho Administrativo e Diretoria Executiva, não sendo um órgão que se atém somente a assuntos de natureza contábil, como balanços e demonstrações.

É função do Conselho Fiscal, como mais importante de suas competências “fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários”. São compreendidos como atos dos administradores todos os atos de gestão praticados pelo administrador, delegação de autoridade e de qualquer empregado da cooperativa (TOSINI; BASTOS, 2009, p. 163).

As funções do Conselho Fiscal da Governança Corporativa constam no Art. 163 da Lei nº 6.404/1976, com o seguinte teor:

Art. 163. Compete ao conselho fiscal:

I - fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários<sup>3</sup>;

II - opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembléia-geral;

III - opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à assembléia-geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;

IV - denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à assembléia-geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis à companhia<sup>4</sup>;

V - convocar a assembléia-geral ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de 1 (um) mês essa convocação, e a extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das assembléias as matérias que considerarem necessárias;

VI - analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;

VII - examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;

VIII - exercer essas atribuições, durante a liquidação, tendo em vista as disposições especiais que a regulam (BRASIL, 1976).

Constante no Código das melhores práticas de Governança Corporativa, os mesmos itens do Art. 163 da Lei nº 6.404/1976, acima registrados, devendo o

<sup>3</sup> Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001.

<sup>4</sup> Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001.



Conselho Fiscal ser visto como um controle independente para os sócios com o propósito de agregar valor para a organização, salientando que os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, mesmo o órgão ser colegiado (IBGC, 2009).

Quanto maior for o campo de fiscalização pelo Conselho Fiscal, melhor atenderá às responsabilidades legais que são impostas ao conselheiro fiscal, que responde em caso de má conduta, conforme disposto no Art. 1.070 da Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002, Código Civil: “Art. 1.070. As atribuições e poderes conferidos pela lei ao conselho fiscal não podem ser outorgados a outro órgão da sociedade, e a responsabilidade de seus membros obedece à regra que define a dos administradores” (BRASIL, 2002).

#### **2.4 Cresol: características e evolução**

As cooperativas foram criadas a partir do Fundo de Crédito Rotativo (FCR), financiado pela cooperação internacional (MISEREOR), na década de 1980 e início de 1990, no Sudoeste do Paraná, por um conselho de entidades populares da região.

O Sistema Cresol de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária advém da luta dos agricultores familiares por acesso ao crédito e por uma vida digna e sustentável no campo. Atua mediante estruturas descentralizadas, com forma de rede e unidades pequenas, articuladas entre si e com a comunidade local e sob a forma de interação solidária, de modo que mesmo sendo independentes e possuindo suas próprias regras de conduta, as cooperativas são solidárias entre si, auxiliando-se mutuamente, com apoio financeiro, técnico e social, confirmando a ideia de responsabilidade compartilhada entre cooperados e dirigentes, que devem acompanhar e ter controle sobre seu funcionamento (CRESOL, 2012).

A Cresol define como missão o seguinte: “Promover a inclusão social da Agricultura Familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional (CRESOL, 2012, p.1).

A visão consiste em “Crescer juntamente com nosso quadro social para que possamos atender o maior número de famílias agricultoras, oferecendo crédito e acesso a serviços financeiros na busca do desenvolvimento social” (Ibid).



Quanto aos valores, define-os na excelência, ética, honestidade, transparência e responsabilidade social. Seus princípios incluem a interação solidária, formação, capacitação e organização dos associados, descentralização das decisões, crescimento horizontal, democratização e profissionalização do crédito, desenvolvimento social, sustentabilidade (Ibid.).

#### 2.4.1 Histórico da Cresol Coronel Vivida

A Cresol Coronel Vivida foi constituída em 27/07/1997 que através de encontros, debates coordenados pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais e a Secretaria Municipal de Agricultura, alguns agricultores se reuniram para discutir a criação de uma cooperativa de crédito.

Somente após aprovação do Banco Central iniciou suas atividades no dia 02/01/1998 com 20 associados fundadores e destes já foram escolhidos para representarem a primeira chapa do conselho de administração onde foram eleitos para os três primeiros anos, tendo como principal objetivo:

Propiciar, através da mutualidade, assistência financeira aos associados em suas necessidades pessoais e atividades específicas, com finalidade de melhoria de condições de vida sua e de sua família e fomentar a produção e a produtividade rural, bem como sua circulação e industrialização (CRESOL, 2005, p.1).

Conforme o primeiro Regimento Interno escrito em 1998, para exercer cargo de administração na cooperativa é preciso ser agricultor ou filho de agricultor cumprir as normas estatutárias e regimentares e que será administrada por um presidente um vice-presidente e um secretário e de três conselheiros, que poderão permanecer por três anos sendo obrigatória a renovação de no mínimo um terço de seus componentes a cada eleição, não podendo ser parentes entre si até segundo grau em linha direta ou colateral.

Segundo o Regimento Interno de 2008 da cooperativa, Cap. IV, Art 10º - A CRESOL não terá executivos contratados ou mandatários por procuração sendo esta uma atribuição dos diretores eleitos em assembleias, portanto, autorizados a responder pela cooperativa dentro do que determina a lei, o estatuto e este regimento.

O Art 11º - Os diretores executivos liberados podem ser: O presidente, o vice-presidente, o secretário, ou outro membro eleito na assembleia para compor o conselho de administração. Art 12º - Cabe o conselho de Administração aprovar a



liberação dos diretores executivos bem como definir detalhadamente um plano de metas e responsabilidades de cada diretor executivo liberado.

Os primeiros dois mandatos do conselho de administração foram eleitos através de chapas pré-definidas, em 2003 foram escolhidos 20 nomes que se adequavam as exigências estatutárias e os mais votados de ordem do maior para o menor preencheram os cargos de presidente, vice-presidente, secretário e demais conselheiros.

De 2003 em diante as chapas foram montadas previamente através das pré assembleias realizadas nas comunidades do interior, pois a sucessão de cargos se faz necessária uma preparação dos membros que irão participar do conselho.

A atual presidente da cooperativa está no cargo a dois mandatos, é formada no curso de Bacharel em Administração Rural e Especialização em Desenvolvimento Rural, administra a cooperativa de Coronel Vivida e os Postos de Atendimento de Pato Branco e Mariópolis com 1850 associados no total, e um patrimônio de quatro milhões de reais.

### **3 METODOLOGIA**

Como procedimento metodológico definiu-se a pesquisa exploratória, que tem como objetivo, “Desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses mais pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 1999, p.43).

Com a sua realização, a pesquisa exploratória permite ao pesquisador conhecer novas fontes de informação, que podem ser encontradas por meio de levantamento bibliográfico e entrevistas com profissionais que atuam na área do estudo (SANTOS, 2000).

Foi realizada pesquisa de campo junto aos 23 (vinte e três) funcionários da Cresol Coronel Vivida, sendo 03 (três) diretores, 09 (nove) conselheiros e 11 (onze) funcionários.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário de perguntas fechadas de múltipla escolha extraídas da Lei 6.404 , de 15 de dezembro de 1976, BC (2009, p 50) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa 2009 (IBGC) os quais regulamentam as funções dos Conselhos e Diretoria Executiva, com coleta de dados realizada em março de 2012. Os dados coletados foram ordenados



e processados e são apresentados em forma de gráficos e tabelas, com consequente interpretação dos resultados.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto aos cargos dos entrevistados, são citados na Tabela 1.

Tabela 1 – Cargo dos entrevistados

<b>Cargos</b>	<b>Quantidade</b>
Diretor presidente	1
Diretor secretário	1
Vice presidente	1
Conselheiros	9
Analista de crédito	4
Técnico agrícola	1
Caixa	3
Caixa de PAC	1
Caixa operacional	1
Analista de produtos e serviços	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os dados da Tabela 1, são 3 os cargos de direção, 9 os cargos de conselheiros e 11 os cargos de funcionários, sendo que 4 deles atuam como analistas de crédito, 1 técnico agrícola, 3 caixas, 1 caixa de PAC e 1 caixa operacional, e 1 analista de produtos e serviços.

O tempo médio de atuação dos entrevistados é apresentado na Tabela 2:

Tabela 2 – Tempo médio de cargo dos entrevistados

<b>Cargos</b>	<b>Tempo (média em anos)</b>
Diretoria	8,6
Conselheiros	5,2
Funcionários	3,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 3, destacam-se as características dos entrevistados quanto ao sexo, sendo 13 femininos e 10 masculinos.

Tabela 3 – Características dos entrevistados quanto ao sexo

<b>Sexo</b>	<b>Quantidade</b>
Feminino	13
Masculino	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Com maior incidência para a faixa etária entre 36 a 45 anos (11), seguida de 26 a 35 anos (6) e dentre 18 e 25 anos (5).



Tabela 4 – Características dos entrevistados quanto à faixa etária

<b>Faixa etária</b>	<b>Quantidade</b>
De 18 a 25 anos	5
De 26 a 35 anos	6
De 36 a 45 anos	11
De 46 a 55 anos	1

Fonte: Dados da pesquisa.

O estado civil dos entrevistados é apresentado em sua incidência na Tabela 5, sendo que a maioria dos entrevistados é casada, com 16 respostas; 5 são solteiros; 2 não responderam à questão.

Tabela 5 – Características dos entrevistados quanto ao estado civil

<b>Estado civil</b>	<b>Quantidade</b>
Casado	16
Solteiro	5
Sem resposta	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Neste caso, a maioria dos entrevistados é graduada, embora ainda tenha um número significativo de respostas citando o Ensino Médio; do total de entrevistas, 7 não responderam a questão.

Tabela 6 – Características dos entrevistados quanto a formação

<b>Formação escolar</b>	<b>Quantidade</b>
Ensino Médio	6
Superior	7
Pós-graduado	3
Sem resposta	7

Fonte: Dados da pesquisa.

Das diversas funções elencadas no questionário, buscou-se saber dos entrevistados quais são de competência de cada setor da cooperativa de crédito. Na apresentação dos resultados, relacionam-se as funções específicas de cada setor e as incidências das respostas obtidas. Assim, para as funções do Conselho Administrativo, os dados são mostrados na Tabela 7.



Tabela 7 – Respostas sobre a função do conselho administrativo

<b>Funções do Conselho Administrativo</b>	<b>Respostas dos diretores</b>	<b>Respostas dos conselheiros</b>	<b>Respostas dos funcionários</b>
Autorizar a prestação de garantias a obrigações de terceiros	2	7	3
Manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria	2	5	6
Proteger e valorizar a cooperativa	3	8	8
Autorizar a alienação de bens do ativo não circulante	1	6	1
Promover otimização do retorno do investimento no longo prazo	1	4	1
Equilibrar os anseios das partes interessadas	1	2	1
Escolher e destituir os auditores independentes	0	3	3
Fixar a orientação geral dos negócios da cooperativa	1	6	0
Fiscalizar a gestão dos diretores	0	0	5
Eleger e destituir os diretores da cooperativa e fixar-lhes as atribuições	2	3	6
Examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da cooperativa	0	4	3
Autorizar a constituição de ônus reais	2	1	0
Deliberar, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição	1	2	3
Manifestar-se previamente sobre atos ou contratos	1	2	1
Convocar a assembléia-geral quando conveniente	1	2	7
Solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração	2	2	2
Exercer os papéis de ligação, coordenação, controle, estratégia, conformidade e apoio	0	3	7
<b>Total de respostas</b>	<b>20</b>	<b>60</b>	<b>57</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Para a análise dos resultados, retoma-se o objetivo do estudo, de verificar o nível de conhecimento dos diretores, funcionários e conselheiros fiscais da cooperativa sobre as funções do Conselho Administrativo, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal, dispostas no Art. 142 da Lei nº 6.404/1976 as funções do Conselho Administrativo.

Dos diretores a questão recebeu 37 respostas assinaladas sendo 20 respostas corretas e 17 respostas incorretas. Evidencia-se, portanto, um nível de conhecimento de 54,05%. Dos conselheiros a questão recebeu 132 respostas assinaladas, sendo 60 respostas corretas e 72 incorretas; o nível de conhecimento situa-se em 45,45%. Dos funcionários a questão recebeu 128 respostas sendo 57 respostas corretas e 71 incorretas, de modo que o nível de conhecimento situa-se em 44,53%.

Para as funções da Diretoria Executiva, os dados obtidos são mostrados na Tabela 8.





Tabela 8 – Respostas sobre a função da diretoria executiva

Funções da Diretoria Executiva	Respostas dos diretores	Respostas dos conselheiros	Respostas dos funcionários
Dever de Diligência	1	5	2
Dever de finalidade das atribuições	2	7	7
Responsabilidade quanto ao desvio de poder	0	3	5
Dever de Lealdade	1	8	4
Conflito de Interesses	2	1	2
Dever de Informar	2	8	5
Prestar informações obrigatórias por lei ou regulamento	3	5	7
Responsabilidade dos Administradores	1	6	5
Prestar aos <i>stakeholders</i> as informações de seu interesse	2	8	4
<b>Total de respostas</b>	14	51	41

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos diretores a questão recebeu 36 respostas assinaladas sendo 14 respostas corretas e 22 respostas incorretas. Evidencia-se, portanto, um nível de conhecimento de 38,89%. Dos conselheiros a questão recebeu 134 respostas assinaladas, sendo 51 respostas corretas e 83 incorretas; o nível de conhecimento situa-se em 38,05%. Dos funcionários a questão recebeu 163 respostas sendo 41 respostas corretas e 122 incorretas, de modo que o nível de conhecimento situa-se em 25,15%.

Por fim, foi investigado o nível de conhecimentos acerca das funções do Conselho Fiscal, com dados coletados mostrados na Tabela 9.

Tabela 9 – Respostas sobre a função do conselho fiscal

Funções do Conselho Fiscal	Respostas dos diretores	Respostas dos conselheiros	Respostas dos funcionários
Sugerir providências úteis à cooperativa quanto aos erros, fraudes e crimes descobertos	3	8	6
Denunciar os erros, fraudes ou crimes que descobrirem	3	7	9
Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração	1	3	1
Fiscalizar os atos dos administradores	3	8	11
Verificar o cumprimento de deveres legais e estatutários dos administradores	1	6	5
Convocar a assembléia-geral ordinária, na ocorrência de motivos graves ou urgentes	3	7	2
Analisar o balancete	1	5	3
Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar	3	6	8
Exercer atribuições, durante a liquidação	1	3	0
Opinar sobre o relatório anual da administração	1	8	6
Analisar as demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela cooperativa	1	5	4
<b>Total de respostas</b>	21	66	55

Fonte: Dados da pesquisa.



Dos diretores a questão recebeu 32 respostas assinaladas sendo 21 respostas corretas e 11 respostas incorretas. Evidencia-se, portanto, um nível de conhecimento de 65,62%. Dos conselheiros a questão recebeu 131 respostas assinaladas, sendo 66 respostas corretas e 65 incorretas; o nível de conhecimento situa-se em 50,38%. Dos funcionários a questão recebeu 102 respostas sendo 55 respostas corretas e 47 incorretas, de modo que o nível de conhecimento situa-se em 53,92%.

É possível identificar o nível de conhecimento de cada grupo de entrevistados, a partir do total de respostas recebidas, mostrado no Gráfico 1.

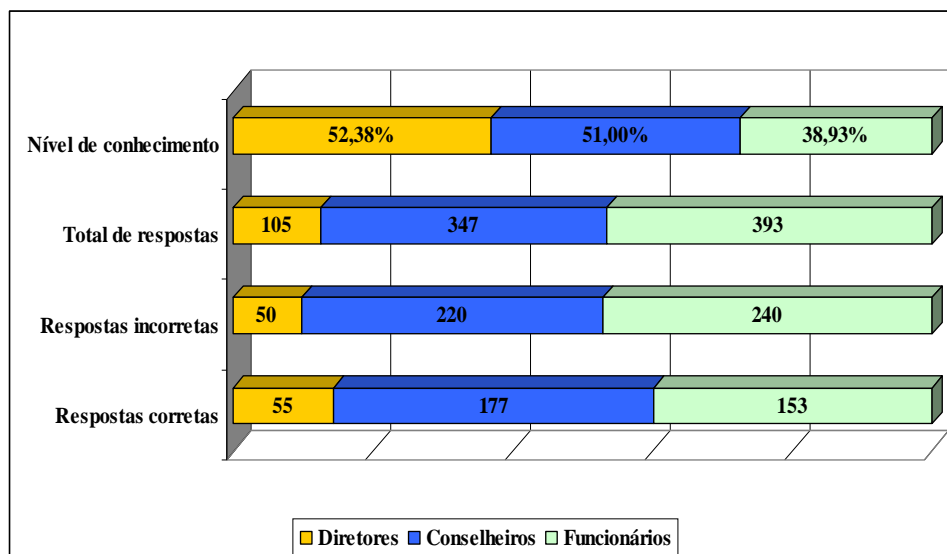


Gráfico 1 – Nível de conhecimento dos entrevistados  
Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando estes resultados, indica-se que o Sistema Cresol possui o Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário (INFOCOS), de modo que nos cursos de formação para diretores possam ser apresentados os dados coletados neste trabalho, e seja aprofundado como conteúdo nos treinamentos do Sistema, como também a sugestão a estes conselheiros a retomarem seus estudos buscando cursar o ensino superior.

Em uma visão geral, verifica-se que os entrevistados conhecem de modo mais amplo as questões de gestão, como produtos e serviços, assuntos operacionais, contratações, PRONAF, PROAGRO e demais atividades. Quanto ao conhecimento das funções de cada setor, por exemplo, os entrevistados não detêm o mesmo conhecimento, como também verificou-se que os maiores percentuais

apresentaram-se pelos diretores que possuem maior tempo de atuação dentro da cooperativa, dos quais apenas um possui ensino superior e pós graduação evidenciando que a experiência no cargo contribui para o melhor conhecimento do assunto estudado.

É possível que durante os treinamentos realizados na admissão dos funcionários, a ênfase dos conteúdos resida nas atividades operacionais que a cooperativa realiza durante o seu exercício, de forma que as indicações sobre as funções específicas de cada setor sejam um pouco negligenciadas no cotidiano em detrimento das responsabilidades do trabalho.

Apresentados os dados coletados na pesquisa de campo e interpretados os seus resultados, conclui-se o estudo.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo verificar o nível de conhecimento dos diretores, funcionários e conselheiros fiscais da cooperativa sobre as funções do Conselho Administrativo, da Diretoria executiva e do Conselho Fiscal.

Ao longo do estudo foram descritas as funções de cada um destes setores da cooperativa de acordo com o estabelecido na Lei nº 6.404/1976, a qual regulamenta as funções de cada setor. Assim, constata-se que o nível de conhecimento por parte dos entrevistados deixa a desejar, porquanto são funções regidas por Lei e, por isto, de conhecimento acessível a todos os interessados.

De modo específico, é preciso que todos os envolvidos com a Cresol aprimorem o conhecimento sobre as funções atribuídas a cada setor, de modo a dominar de modo adequado as responsabilidades que assumem no exercício das mesmas.

Sugere-se ao INFOCOS para que utilize o tema pesquisado nos cursos de aperfeiçoamento a diretores e funcionários pois julga-se de suma importância o conhecimento das atribuições do corpo diretivo da cooperativa.

Também, que seja disponibilizado um material específico contendo as funções de cada setor a todos os funcionários, para que o conhecimento fique mais acessível e, aos poucos, as funções individuais sejam inteiramente assimiladas.

Ressalva-se que não se tem a pretensão de concluir definitivamente sobre o tema investigado, porquanto sua relevância declina ao interesse para a realização



de novos estudos e pesquisas que possam trazer outras informações e novos dados.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativa de crédito. Brasília: BCB, 2009.

BRASIL. **Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976**. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CMV. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: CVM, jun. 2002. 11p.

CRESOL. **Institucional – quem somos**. 2012. Disponível em: <<http://www.cresol.com.br/site/conteudo.php?id=1>>. Acesso em: 07/03/2012.

CRESOL, BASER. **Estatuto Social**, 2005.

FANDIÑO, Antonio Martinez. Privatização, mudanças organizacionais e consequências sobre a gestão de recursos humanos: estudo de caso a partir da ótica do corpo gerencial de uma empresa do setor de energia. **IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – Seget**, 2007.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. O conceito e a prática de governança corporativa. In: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.) **Governança corporativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília, BCB, 2009. Cap.2. p. 31-48.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

MACEDO, Fabricio de Queiroz; MELLO, Gilmar Ribeiro de; TAVARES FILHO, Francisco. Adesão ao nível 1 de governança corporativa da Bovespa e a percepção de risco e retorno das ações pelo mercado. **6º Congresso USP – Controladoria e Contabilidade**, 27 e 28 jul. 2006.

OLIVEIRA, Mauro José. **Governança Corporativa**: uma alternativa para a gestão do Cooperativismo de Crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito**: história da evolução normativa no Brasil. 6. ed. – Brasília, DF: BCB, 2008. 92 p.

PRAXEDES, Sandra Faé. Políticas Públicas de Economia Solidária: novas práticas, novas metodologias. **IPEA**: Mercado de trabalho, v.39, p.57-62, maio 2009.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. Metodologia científica: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.



SOARES, Marden Marques; BALLIANA, Gilson Marcos. O cooperativismo de crédito no Brasil. In: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.) **Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, BCB, 2009. Cap.8. p. 17-29.

TOSINI, Maria de Fátima Cavalcanti; BASTOS, Alexandre Martins. Fiscalização e controle. In: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.) **Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, BCB, 2009. Cap.8. p. 153-170.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHOS, Joaquim Rubens; SOARES, Marden Marques. Introdução. In: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.) **Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, BCB, 2009. Cap.8. p. 11-14.

