



Governança Cooperativa

Nelson Guilherme Machado Pinto

Vitor Kochhann Reisdorfer



Colégio Politécnico
UFSM

Santa Maria - RS
2015

Presidência da República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

© Colégio Politécnico da UFSM

Este caderno foi elaborado pelo Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria para a Rede e-Tec Brasil.

Equipe de Elaboração
Colégio Politécnico da UFSM

Reitor
Paulo Afonso Burmann/UFSM

Diretor
Valmir Aita/Colégio Politécnico

Coordenação Geral da Rede e-Tec/UFSM
Paulo Roberto Colusso/CTISM

Coordenação de Curso
Vitor Kochhann Reisdorfer/Colégio Politécnico

Professor-autor
Nelson Guilherme Machado Pinto/UFSM – Campus
Palmeira das Missões
Vitor Kochhann Reisdorfer/Colégio Politécnico

Equipe de Acompanhamento e Validação
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria – CTISM

Coordenação Institucional
Paulo Roberto Colusso/CTISM

Coordenação de Design
Erika Goellner/CTISM

Revisão Pedagógica
Elisiane Bortoluzzi Scrimini/CTISM
Jaqueline Müller/CTISM

Revisão Textual
Carlos Frederico Ruviano/CTISM

Revisão Técnica
Jaime Peixoto Stecca/Colégio Politécnico

Ilustração
Marcel Santos Jacques/CTISM
Ricardo Antunes Machado/CTISM

Diagramação
Emanuelle Shaiane da Rosa/CTISM
Tagiane Mai/CTISM

Ficha catalográfica elaborada por Maristela Eckhardt – CRB - 10/737
Biblioteca Central da UFSM

P659g Pinto, Nelson Guilherme Machado
Governança cooperativa / Nelson Guilherme Machado Pinto,
Vitor Kochhann Reisdorfer. – Santa Maria, RS : Universidade
Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico : Rede e-Tec Brasil,
2015.

76 p. : il. ; 28 cm
ISBN: 978-85-63573-95-7

1. Administração de empresas 2. Governança 3. Gestão de
negócios 4. Planejamento estratégico 5. Cooperativismo
I. Reisdorfer, Vitor Kochhann II. Título.

CDU 334.73
334.73.02
658.012.2

Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,
Bem-vindo a Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino, que por sua vez constitui uma das ações do Pronatec – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira propiciando caminho de o acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) e as instâncias promotoras de ensino técnico como os Institutos Federais, as Secretarias de Educação dos Estados, as Universidades, as Escolas e Colégios Tecnológicos e o Sistema S.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!
Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Março de 2015

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br



Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



Saiba mais: oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



Glossário: indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



Mídias integradas: sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



Atividades de aprendizagem: apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



Sumário

| | |
|---|-----------|
| Palavra do professor-autor | 9 |
| Apresentação da disciplina | 11 |
| Projeto instrucional | 13 |
| Aula 1 – Teoria da agência | 15 |
| 1.1 A teoria da agência..... | 15 |
| 1.2 Assimetria de informação: problemas entre principal-agente..... | 19 |
| 1.3 Outros problemas entre principal-agente..... | 19 |
| 1.4 O conflito de interesses na gestão de cooperativas..... | 20 |
| Aula 2 – Conceitos, origens e discussões da governança | 25 |
| 2.1 Conceitos de governança..... | 25 |
| 2.2 Origens da governança..... | 27 |
| 2.3 Tipos de governança..... | 30 |
| Aula 3 – Objetivos e princípios básicos de governança | 35 |
| 3.1 Objetivos de governança..... | 35 |
| 3.2 Transparência..... | 36 |
| 3.3 Equidade..... | 36 |
| 3.4 Prestação de contas..... | 36 |
| 3.5 Responsabilidade corporativa..... | 37 |
| Aula 4 – Estruturação organizacional da governança cooperativa | 41 |
| 4.1 A governança cooperativa..... | 41 |
| 4.2 Determinantes para a estruturação organizacional da governança cooperativa..... | 45 |
| 4.3 Conselho de administração..... | 46 |
| 4.4 Assembleia geral..... | 46 |
| 4.5 Conselho fiscal..... | 46 |
| 4.6 Auditorias..... | 46 |

| | |
|--|-----------|
| Aula 5 – Estruturação organizacional do conselho de administração | 51 |
| 5.1 Conselho de administração | 51 |
| 5.2 Responsabilidades do conselho de administração | 52 |
| 5.3 Composição e qualificação do conselho de administração | 52 |
| 5.4 Tipos de conselhos de administração | 54 |
| 5.5 Tipos de conselheiros de administração | 54 |
| Aula 6 – Assembleia geral | 59 |
| 6.1 Conceitos de assembleia geral | 59 |
| 6.2 Pré-assembleias | 60 |
| 6.3 Tipos de assembleias gerais | 60 |
| 6.4 Convocação e realização da assembleia geral | 61 |
| 6.5 Estrutura das assembleias na gestão de cooperativas | 61 |
| 6.6 Outros aspectos referentes à assembleia geral | 63 |
| Aula 7 – Conselho fiscal | 67 |
| 7.1 Aspectos gerais sobre conselho fiscal | 67 |
| 7.2 Conselheiro fiscal | 68 |
| 7.3 Relacionamentos | 68 |
| Aula 8 – Auditorias | 71 |
| 8.1 Conceitos gerais de auditoria | 71 |
| 8.2 Comitê de auditoria | 72 |
| Referências | 75 |
| Currículo do professor-autor | 76 |

Palavra do professor-autor

Prezado(a) estudante.

Estamos muito felizes por sermos seus professores no Curso Técnico em Cooperativismo. Esperamos que este material proporcione aprendizado e experiências para sua formação.

A disciplina de Governança Cooperativa apresenta uma abordagem reflexiva sobre os principais conceitos, práticas e teorias de governança que tenham aplicabilidade em organizações cooperativas.

Ao longo do material estão apresentadas 08 aulas, que irão proporcionar uma visão ampla da governança cooperativa, como conjunto de processos, políticas, leis e regulamentos que fundamentam a forma como uma cooperativa é dirigida, administrada e controlada, permitindo que seus cooperados assegurem a execução dos objetivos organizacionais.

Desejamos um excelente curso, com boas leituras, boas discussões, reflexões e que este material seja prático para suas atividades.

Abraços.

Professor Nelson Guilherme Machado Pinto
Professor Vitor Kochhann Reisdorfer



Apresentação da disciplina

Prezado(a) estudante!

O objetivo dessa disciplina é apresentar uma abordagem teórica e prática, por meio de 08 aulas sobre governança cooperativa, conceitos, práticas e teorias.

As aulas estão organizadas, visando que você interprete os conceitos com o contexto atual das organizações, buscando relacioná-las com suas atividades, bem como aplicabilidade nas cooperativas.

Enfim, todo o material está detalhado em seções, com exemplos, casos, que facilite o seu aprendizado, como o apoio da nossa equipe e da tecnologia. Esperamos que seus objetivos se realizem, sendo este estudo um dos pilares importantes para sua formação.

Seja bem-vindo!
Bons estudos!



Projeto instrucional

Disciplina: Governança Cooperativa (carga horária: 60h).

Ementa: Teoria da agência. Conceitos, origens e discussões da governança. Objetivos e princípios básicos de governança. Estruturação organizacional da governança cooperativa. Estruturação organizacional do conselho de administração. Assembleia geral. Conselho fiscal. Auditorias.

| AULA | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM | MATERIAIS | CARGA HORÁRIA (horas) |
|---|---|---|-----------------------|
| 1. Teoria da agência | Conhecer a teoria da agência. Entender a separação que há entre propriedade e controle na gestão de qualquer empreendimento, bem como os conflitos que surgem de tal separação. Diferenciar o conflito de interesses existentes dentro do ambiente de gestão de cooperativas. | Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios. | 10 |
| 2. Conceitos, origens e discussões da governança | Conhecer os conceitos, a teoria e os aspectos referentes a governança. Entender os diferentes tipos de governança existentes, bem como sua relevância com a prática atual de negócios. | Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios. | 06 |
| 3. Objetivos e princípios básicos de governança | Conhecer os objetivos e princípios básicos de governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, seus conceitos e aplicabilidade nas organizações. | Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios. | 08 |
| 4. Estruturação organizacional da governança cooperativa | Compreender os principais aspectos referentes à governança cooperativa. Entender os principais determinantes para a estruturação organizacional da governança cooperativa. | Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios. | 08 |
| 5. Estruturação organizacional do conselho de administração | Compreender os principais aspectos referentes ao conselho de administração. Entender responsabilidades, composição, qualificação, tipos, gestão e demais aspectos do conselho de administração. | Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios. | 10 |
| 6. Assembleia geral | Conhecer a dinâmica e o funcionamento de uma assembleia geral. Verificar os tipos de assembleias gerais e aspectos referentes as pré-assembleias. | Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios. | 06 |

| AULA | OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM | MATERIAIS | CARGA HORÁRIA (horas) |
|--------------------|--|---|-----------------------|
| 7. Conselho fiscal | <p>Conhecer a dinâmica e o funcionamento de um conselho fiscal.</p> <p>Entender o papel do conselheiro fiscal.</p> <p>Conhecer os principais relacionamentos do conselho fiscal.</p> | <p>Ambiente virtual: plataforma Moodle.</p> <p>Apostila didática.</p> <p>Recursos de apoio: <i>links</i>, exercícios.</p> | 06 |
| 8. Auditorias | <p>Compreender os processos de auditorias na governança cooperativa.</p> <p>Conhecer os tipos de auditorias existentes no contexto das cooperativas.</p> | <p>Ambiente virtual: plataforma Moodle.</p> <p>Apostila didática.</p> <p>Recursos de apoio: <i>links</i>, exercícios.</p> | 06 |

Aula 1 – Teoria da agência

Objetivos

Conhecer a teoria da agência.

Entender a separação que há entre propriedade e controle na gestão de qualquer empreendimento, bem como os conflitos que surgem de tal separação.

Diferenciar o conflito de interesses existentes dentro do ambiente de gestão de cooperativas. Paradigmas ambientais.

1.1 A teoria da agência

Novos problemas no papel de governo são decorrências de duas peculiaridades do ambiente de negócios contemporâneos. A primeira é a separação entre propriedade e gestão, como mostrado. A segunda é a divisão de bens espalhados em um grande número de **acionistas**.

Como mencionado acima, o problema da agência decorrente nesse novo contexto organizacional está exposto. A agência, isto é, a possível divergência entre os interesses dos donos do capital aplicado e aqueles que sustentam a administração é a questão fundamental da governança corporativa moderna e alguns dos maiores riscos que cercam uma empresa. Uma relação de agência é um contrato em que uma ou mais pessoas contratam outro para realizar algum serviço em seu nome, delegando o agente de alguma autonomia na tomada de decisões.

Partindo da premissa de que os membros de uma organização são motivados por seus interesses, a teoria da agência pretende deduzir relações contratuais entre o **principal** e o agente, onde existem óbvios conflitos de interesses que geram custos em termos não só de atividades oportunistas dos agentes, bem como incorridos gastos na prevenção e resolução de diferenças como mostra a Figura 1.1.

A-Z

acionista

É a pessoa titular detentora de uma ação de empresa, a qual constitui-se em uma parcela de propriedade das organizações.

A-Z

principal

Indivíduos que são proprietários, donos ou sócios de algum empreendimento ou possuem direito de propriedade sobre algo.

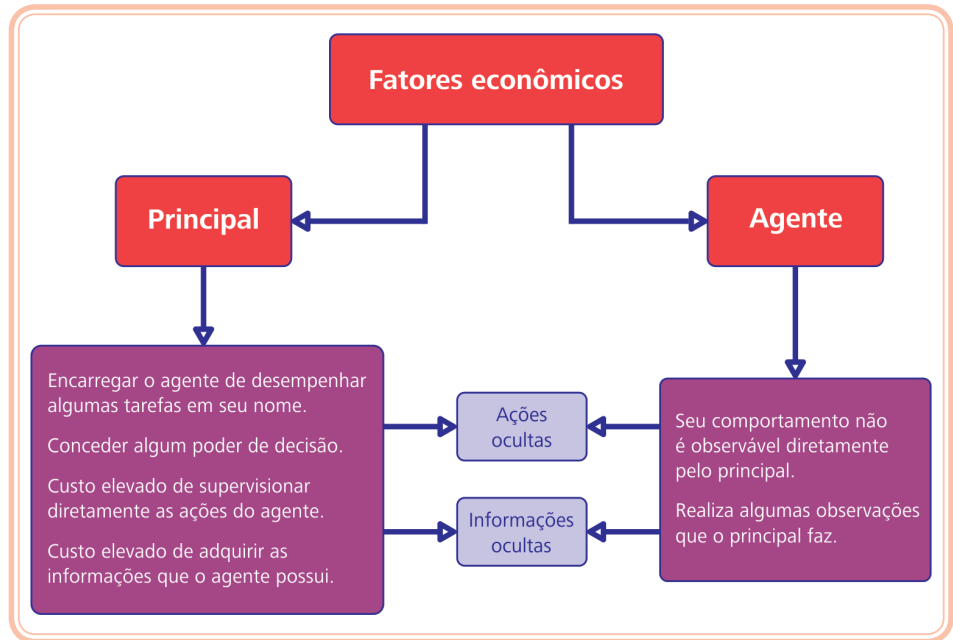


Figura 1.1: Relação entre principal e agente

Fonte: CTISM, adaptado de Scaramussa, 2012

Nos negócios, o problema da agência está relacionado, por um lado, a necessidade que o principal tem que usar os serviços de agentes em funções especializadas na gestão de recursos da empresa e, por outro, nas dificuldades dos investidores, acionistas e outros financiadores em garantir que os recursos não sejam expropriados, mal administrados ou desperdiçados pelos agentes. A existência da agência trouxe a necessidade de criar mecanismos, visando assegurar que o comportamento dos executivos esteja alinhado com os objetivos daqueles que detêm o direito de propriedade desses recursos.

Assim, a teoria da agência retrata o problema entre o principal-agente dentro da ótica de gestão. Dessa forma, qualquer tipo de organização, em todos os níveis hierárquicos apresentará separação entre agente e principal. Isso porque haverá separação entre pessoas com a autoridade para tomar as decisões (**agente**) para atingir os objetivos propostos e os proprietários (**principal**) que contratam e elegem essas pessoas para fazer algo de seu interesse.

Essas relações irão gerar alguns custos e conseqüentemente problemas. O principal dilema originado dessa questão é devido ao fato de haver separação em diferentes níveis (dependendo da relação) entre propriedade e gestão dentro das organizações. Exemplos dessa relação entre agente e principal podem ser ilustrados nos seguintes casos:

- a) A população brasileira (principal) elege a cada quatro anos um presidente e um conjunto de parlamentares (agentes) para administrar a nação.



Figura 1.2: Urna eletrônica utilizada no processo eleitoral brasileiro

Fonte: CTISM

- b) Os acionistas de uma empresa (principal) votam e formam um conselho de administração (agentes) para administrar assuntos essenciais de uma empresa.



Figura 1.3: Exemplo de atuação de conselho de administração de uma empresa

Fonte: CTISM

- c) Uma cooperativa por meio de seus cooperados (principal) forma um conselho de administração a fim de atribuir a alguns cooperados (agentes) as decisões pelas quais sejam de interesse da cooperativa e de seus cooperados.



Figura 1.4: Exemplo de atuação de assembleia geral de uma cooperativa

Fonte: CTISM



Devido à separação entre propriedade e gestão nas organizações, nota-se que o principal, com o objetivo de maximizar seus resultados, delega a um agente o poder de comandar o empreendimento, estabelecendo metas, resultados e riscos toleráveis para que os objetivos sejam alcançados. A teoria da agência pressupõe que para ocorrer da forma adequada devam existir alguns mecanismos eficientes para garantir o controle na relação principal-agente, isto é, nas estruturas de governança e gestão.

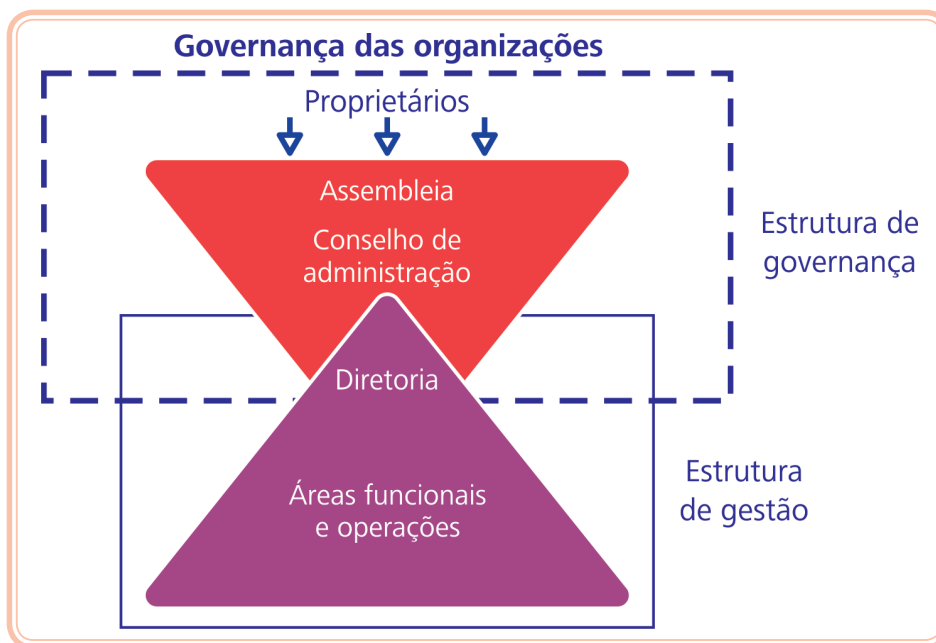


Figura 1.5: Governança das organizações

Fonte: CTISM, adaptado de BCB, 2009

Contudo, embora existam mecanismos para regular tal relação, sempre haverá conflitos entre os agentes e principais das organizações. Apesar dos agentes serem contratados para atenderem os objetivos dos principais, verifica-se a existência de um verdadeiro **conflito de interesses** entre agentes e principais, isto é, cada um irá fazer o que é melhor para si sem se preocupar com a outra parte da relação.

1.2 Assimetria de informação: problemas entre principal-agente

Os principais problemas da relação agente-principal surgem da assimetria de informações existentes dessa relação. Esta assimetria de Informação é caracterizada quando uma das partes envolvidas na relação (principal ou agente) em uma transação econômica detém alguma informação exclusiva e usa essa informação para obter benefícios próprios em detrimento da outra parte da relação.



Assim, a assimetria de informação pode ocorrer de duas formas:

- Antes de uma transação econômica ocorrer. Essa forma de assimetria é denominada de seleção adversa.
- Depois da concretização da transação. Essa forma de assimetria é denominada risco moral.

1.3 Outros problemas entre principal-agente

Além dos conflitos de interesses justificados pelos aspectos de assimetria informacional, justifica-se duas outras formas que fazem existir os problemas entre agente-principal: não existe contrato completo e a inexistência do agente perfeito. A inexistência de um contrato completo justifica-se pela própria característica dos ambientes de negócios atuais, com elevado grau de complexidade e muitas imprevisibilidades e incertezas. Dessa forma, contratos perfeitos e completos, que considerem todas as ocorrências possíveis e que estejam adaptados às mudanças do ambiente de negócios, deixaram de existir. Assim, como os contratos não abrangem toda a realidade da relação entre agente e principal em seus mínimos detalhes é aberta a possibilidade da existência de conflitos.

Ademais, a inexistência de um agente perfeito é sustentada pela ideia de que o agente apresentará racionalidade limitada e oportunismo. A racionalidade limitada do agente considera que o mesmo não conhece todas as alternativas, resultados ou consequências de suas escolhas, tomando uma decisão que satisfaça seu nível de aspiração. Assim, no processo de tomada de decisão, o agente pode encontrar várias dificuldades, as quais são, na verdade, fatores restritivos que podem contribuir para que o resultado final do processo seja prejudicado. Além disso, diante desse contexto, o agente executor está propenso à força do seu interesse próprio do que aos interesses de terceiros. Dessa forma, o agente estará propenso a tomar decisões que fortaleçam sua posição e beneficiem os seus propósitos. Portanto, da inexistência de agentes perfeitos para as relações com os principais, conflitos entre os mesmos são inevitáveis.

Diante de toda a discussão desenvolvida até aqui, a existência de interesses distintos entre agente e principal irão provocar conflitos.



No contexto de gestão, os principais conflitos principal-agente são estudados depois que as decisões são tomadas e as transações acontecem, isto é, em situação de risco moral. Dessa forma, uma das soluções diante de toda essa problemática é a governança que se diferencia em diversos conceitos e se reproduz em um conjunto de práticas conforme será verificado no decorrer desse material.

1.4 O conflito de interesses na gestão de cooperativas

O conflito de interesses originado entre principal e agente de acordo com a teoria da agência muda um pouco de figura se considerado o ambiente do cooperativismo. Levando em consideração que os principais e agentes dentro do ambiente empresarial tem a sua separação bem definidas entre propriedade e administração dentro da gestão de cooperativas, essa mesma lógica não é seguida.

Isso porque cada cooperado é também um proprietário da cooperativa, com direito a um voto, independente da sua contribuição e impacto na organização. Apesar de serem formados órgãos funcionais com a finalidade de lidar de forma mais aprofundada com a gestão de cooperativas a governança desse tipo de organização passa pela participação de todos os cooperados, conforme explicitado na Figura 1.6.

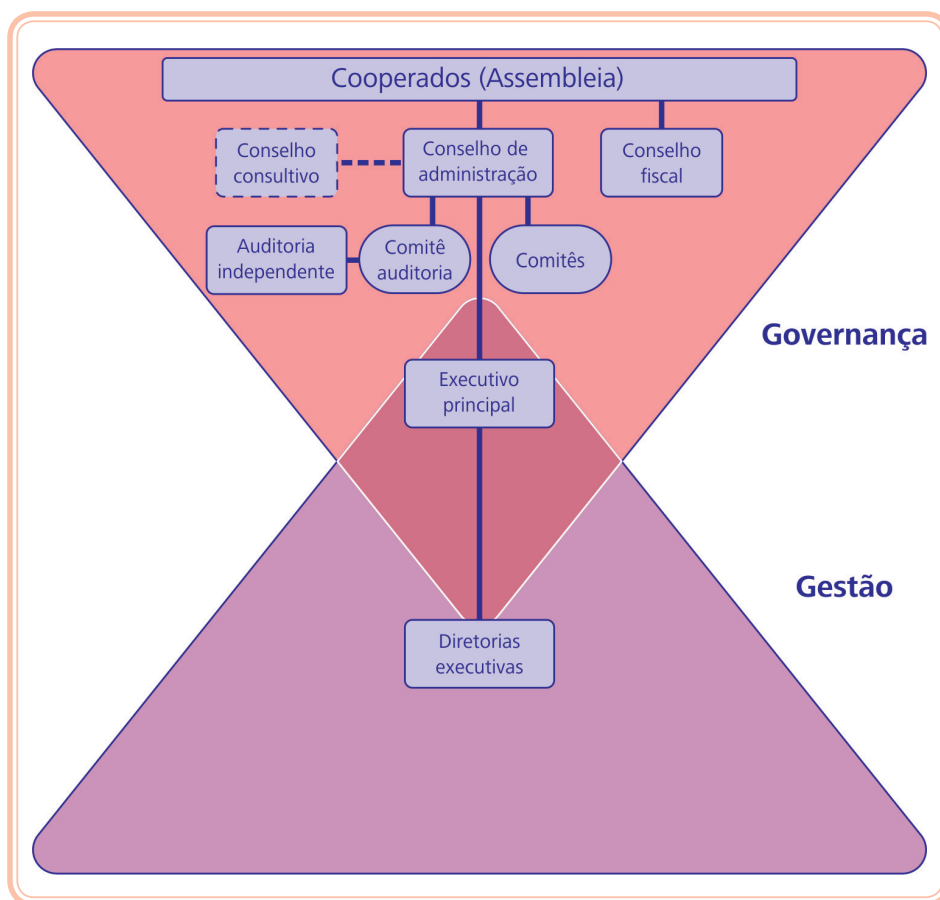


Figura 1.6: Governança das organizações cooperativas

Fonte: CTISM, adaptado de IBGC, 2015

Diante desse contexto, o conflito de interesses dentro da governança em cooperativas também é existente. Existe conflito de interesses dentro das cooperativas quando alguém não possui independência em relação a algo que está em discussão e que pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos do que da cooperativa. Esse conflito de interesse deve ser manifestado diante de todos os cooperados para que possa ser colocado em discussão. Dessa forma, os conflitos de interesses podem ser classificados em três categorias: direto, indireto e condicionado.

1.4.1 Conflito de interesses direto

O conflito de interesses direto ocorre quando um membro da administração/ governança decide em função de sua remuneração. Além disso, este tipo de conflito de interesse pode ocorrer quando um membro decide em função das vantagens que irá obter. Ambas as decisões são tomadas não objetivando o melhor para a cooperativa.

1.4.2 Conflito de interesses indireto

O conflito de interesses indireto ocorre quando a vantagem financeira é secundária para o membro da administração/governança. O que ocorre na verdade é uma vantagem para um outro agente envolvido interessado, isto é, grupo de cooperados, concorrentes, clientes ou fornecedores que obtém ganhos diretos, mas que indiretamente irá beneficiar o agente de decisão da administração/governança.

1.4.3 Conflito de interesses condicionado

O conflito de interesses condicionado ocorre quando um membro da administração/governança exerce certa liderança sobre os demais membros da administração/governança e conduzem estes as decisões que atendam a seus interesses, gerando ganhos diretos ou a de grupos gerando ganhos indiretos. É válido destacar que estas decisões não levam em consideração o que é melhor para a cooperativa.

Resumo

Essa aula apresentou a teoria da agência, os dois componentes dessa relação, ou seja, principal e agente, além dos principais conflitos originados desta relação. Destaca-se os conflitos oriundos da seleção adversa, risco moral, inexistência de um contrato completo e inexistência de um agente perfeito. Nas cooperativas, os conflitos de interesses são mais específicos, podendo ser diretos, indiretos ou condicionados. Diante de todo esse contexto conflituoso é que as questões de governança surgem como soluções.



Atividades de aprendizagem

1. A teoria da agência representa a separação com relação à propriedade e gestão entre:
 - a) Administrador e gestor.
 - b) Principal e agente.
 - c) Agente e regente.
 - d) Superior e subordinado.
 - e) Principal e secundário.

2. Complete a expressão na frase a seguir:

Apesar dos agentes serem contratados para atenderem os objetivos dos principais, verifica-se a existência de um verdadeiro _____ entre agentes e principais.

- a)** conflito de interesses
- b)** briga de interesses
- c)** conflito de poder
- d)** briga de poder
- e)** conflito de propriedade

3. A assimetria de informação pode ocorrer de duas formas:

- a)** Seleção adversa e conflito de interesses.
- b)** Risco moral e conflito de interesses.
- c)** Conflito de interesses e oportunismo.
- d)** Seleção adversa e risco moral.
- e)** Racionalidade limitada e oportunismo.

4. Conforme visto no decorrer da aula, dois problemas atribuídos ao fato da não existência de um agente perfeito é que este irá apresentar como características:

- a)** Seleção adversa e conflito de interesses.
- b)** Risco moral e conflito de interesses.
- c)** Conflito de interesses e oportunismo.
- d)** Seleção adversa e risco moral.
- e)** Racionalidade limitada e oportunismo.

5. Um dos problemas que justifica o conflito de interesses entre principal e agente e que considera que os ambientes de negócios atuais, com elevado grau de complexidade e muitas imprevisibilidades e incertezas, não conseguem reproduzir:

- a)** Um contrato completo.
- b)** Um agente perfeito.
- c)** Um principal completo.
- d)** Uma simetria de informações.
- e)** Uma pessoa sem oportunismo.

6. O conflito de interesses que ocorre quando um membro da administração/governança exerce, por possuir certa liderança sobre os demais membros da administração/governança, e conduzem estes às decisões que atendam a seus interesses gerando ganhos diretos ou a de grupos, gerando ganhos indiretos, é denominado:

- a)** Direto.
- b)** Indireto.
- c)** Expresso.
- d)** Condicionado.
- e)** Causal.

Aula 2 – Conceitos, origens e discussões da governança

Objetivos

Conhecer os conceitos, a teoria e os aspectos referentes à governança.

Entender os diferentes tipos de governança existentes, bem como sua relevância com a prática atual de negócios.

2.1 Conceitos de governança

A sociedade moderna está cada vez mais exigente com relação à questão de transparência nas relações e na prestação de contas com relação aos resultados das ações administrativas das organizações. A partir disso, todos os **stakeholders** de uma organização querem saber como os administradores de organizações estão agindo em função de seus variados interesses e querem avaliar seus desempenhos e resultados. Diante desse contexto é que surge o conceito de governança.

A governança é entendida como a capacidade de um público ou grupo de interesses poderem monitorar e avaliar como que um outro grupo, ou organização está administrando seus recursos e informações, além de verificar como estão sendo levados em conta seus interesses e expectativas. Na verdade, a governança é o caminho pelo qual um grupo se assegura que terá retorno sobre suas expectativas e investimentos.

Assim, as **boas práticas de governança** passam a ser perseguidas e exigidas pela sociedade, pois passaram a representar vantagens competitivas em um contexto de mercado bem como de desenvolvimento em um contexto social. Porém, um dos maiores desafios na implementação das boas práticas de governança é que cada organização ou grupo de pessoas encontra seu próprio caminho na direção de soluções que venham a se ajustar em circunstâncias específicas.

Outra justificativa para a busca da governança em qualquer situação é que a mesma pressupõe resultados positivos e palpáveis, além de credibilidade

A-Z

stakeholders

São todas as partes interessadas na organização. Compreende todos os envolvidos com a gestão organizacional. Alguns exemplos de *stakeholders* são os donos, investidores, fornecedores, funcionários e concorrentes de uma organização.



A-Z

boas práticas de governança

As boas práticas de governança tem a finalidade de melhorar a gestão das organizações, bem como aumentar o seu valor e prorrogar a vida da organização de forma sustentável. Para alcançar isso é preciso se utilizar das melhores práticas em governança.

diante dos *stakeholders*. Porém, a governança não é um destino ou algo que acontece por acaso. Na realidade a governança pode ser considerada uma jornada, na qual cada elemento é construído e consolidado no decorrer do tempo.

A expressão governança corporativa é a tradução do termo inglês “*corporate governance*” que, embora seja recente em sua forma combinada, é composta por termos ingleses antigos. Vários autores consideram o termo “governança corporativa” uma tradução grosseira da expressão inglesa. O termo “*corporate*” surgiu com o advento do capitalismo anglo-saxão e “*governance*” remontam à época bem mais antiga, pois foi usado por Shakespeare para se referir ao poder, quase divino, que os Papas da Igreja Católica tinham para legislar em nome de Deus, o autor da combinação desses dois termos parece ter tido a intenção de atribuir aos acionistas o poder supremo em relação à gestão da sua empresa, se bem que respeitando os direitos dos demais participantes relevantes.

Especialistas consideram que a governança corporativa é o sistema por meio do qual as empresas são comandadas. A estrutura de governança descreve a distribuição de direitos e responsabilidades entre os distintos participantes relevantes da companhia, como: conselho de administração, executivos, acionistas e outras partes – *stakeholders* – e determina as regras e processos de tomada de decisão sobre as questões empresariais. Ao proceder desta forma, a estrutura de governança acaba por determinar como a missão e os objetivos da companhia são fixados, os modos para atingir tais objetivos e os métodos de monitoramento de seu desempenho.

A governança é, portanto, constituída pelo conjunto dos mecanismos do poder de controle, que existem para fazer com que uma organização atinja os objetivos estipulados pelos seus acionistas e demais participantes relevantes. Tentando sintetizar tudo o que foi visto, a literatura acadêmica aborda o conceito de governança sob duas visões distintas. A primeira refere-se ao grau de transparência de relações entre as empresas e acionistas e mercado. A segunda trata a governança no âmbito da dinâmica dos processos internos, operacionais e decisórios, para que as empresas possam se reestruturar, continuamente, e atender ou se antecipar às mudanças ambientais. No entanto, ambas as abordagens trazem implícita a necessidade primordial da existência e da efetiva utilização de mecanismos eficazes de controle que, de maneira integrada e unificada, ofereçam uma visão clara de tudo o que acontece na empresa.

2.2 Origens da governança

As questões de governança passaram a ganhar maior destaque dentro de um cenário atual, no qual o modelo de sociedade capitalista fez emergir uma série de questões. Contudo, apesar de ganhar maior evidência em anos mais recentes, os aspectos de governança já são presentes em algumas décadas e séculos anteriores ao período atual.

2.2.1 Histórico das ideias sobre governança corporativa

Antes do final dos anos 1980, estudos específicos sobre governança corporativa eram quase desconhecidos. No entanto, a primeira origem de esboços de estudos de governança aparece em 1776 com Adam Smith, que já havia manifestado a opinião de que as grandes sociedades, por ações, constituíam uma forma menos eficaz de organização econômica, pela separação entre os dirigentes encarregados da gestão e os proprietários. A separação entre proprietários e gestores, como se poderá ver é uma das bases da governança corporativa e constitui uma forma particular de relação que liga um mandante, o principal e um mandatário, o gestor. Esta relação é conhecida como agenciamento ou relação de mandato.

A governança teve a sua origem e adquiriu sua força de fato a partir da década de 1980, principalmente considerando o mercado empresarial dos Estados Unidos. Neste mercado, os grandes investidores institucionais passaram a se mobilizar e questionar as corporações que estavam sendo administradas de maneira irregular, se levados em consideração os interesses dos acionistas. Depois do mercado empresarial americano, esse movimento se expandiu, chegou à Inglaterra, migrou para o resto da Europa e, posteriormente, nos últimos anos chegou de forma mais veemente ao Brasil.

Durante a década de 1990 a governança tinha o objetivo de recuperar o poder dos acionistas sobre o destino das empresas, objetivo justificado pelos problemas de grandes corporações internacionais, principalmente baseado nos casos da Enron, da WorldCom e da Parmalat. Esses problemas foram consequências das fragilidades nas auditorias, no monitoramento desempenhado pelo conselho de administração quanto à atuação dos gestores e nas distorções relacionados aos incentivos de executivos.

Contudo, apesar de mobilizar mais os assuntos sobre o tema, os problemas de governança, em um primeiro momento, preocupavam-se apenas com os eventos que traziam as falhas desse aspecto e não se preocupavam com os

benefícios da adoção de boas práticas de governança. Apenas com o decorrer do tempo é que as melhores práticas foram sendo valorizadas, aprendidas e exigidas como entendemos atualmente.

No decorrer da década de 1990, e após os escândalos corporativos que afetaram a credibilidade das empresas na comunidade investidora, códigos foram desenvolvidos em diversos países. Os códigos de melhores práticas, geralmente, são definidos como uma série de princípios, padrões ou melhores práticas, emitidas por uma organização coletiva, pública ou privada, relacionada à governança das organizações. O objetivo central dos códigos é indicar caminhos a todos os tipos de empresas, visando a melhorar seu desempenho e facilitar o acesso ao capital.

As organizações que formularam esses códigos podem ser de origem variada, por exemplo, entidades governamentais, de mercado, comissões organizadas pelo governo ou bolsa de valores, associações de classe, de profissionais ou acadêmicos, grupos ligados a investidores, além de entidades internacionais e congêneres.

Os códigos ou recomendações, em geral, são complementares às leis que regem as empresas e podem incluir temas já cobertos pela legislação ou não. Na grande maioria, são de aplicação voluntária, porém as pressões do mercado induzem as empresas à sua adesão. Os tópicos abordados vão desde as formas de propriedade até os mecanismos de poder, controle e prestação de contas, além do relacionamento entre acionistas e ou proprietários, conselheiros, gestores, auditoria, fiscalização, bem como questões éticas ou de conflitos de interesses.

Os escândalos corporativos, que seguiram o colapso de grandes empresas, mostraram a necessidade da exposição de questões que antes ficavam restritas às salas dos conselhos de administração. Como resultado, investigadores e órgãos reguladores passaram a questionar ainda mais a atuação dos conselheiros, especialmente, com relação ao monitoramento da atuação do principal executivo e dos demais administradores. Os mencionados escândalos trouxeram à tona declarações de executivos que afirmam não ter conhecimento das atividades duvidosas praticadas por suas companhias – participações não registradas nos livros, reconhecimentos de receitas impróprias, etc.

Sintetizando, todas as discussões e conceitos que envolvem a governança corporativa nos tempos modernos são feitos ao longo dos seguintes pontos cruciais:

- **Quem deve comandar a empresa?** – esta questão deve aparecer quando o proprietário não mais administra, isto é, existe uma separação entre propriedade e gestão. Apoiado nas diferentes concepções de empresa, os autores expõem em suas definições de governança, como os proprietários e ou acionistas, agora afastados da gestão efetiva dos recursos, devem fixar os rumos da empresa: direção estratégica, missão, visão e objetivos, e incentivar, monitorar e controlar a ação dos administradores para que cumpram tais rumos.
- **Quem tem as responsabilidades?** – mesmo não sendo os administradores dos recursos aplicados na empresa, são ainda os proprietários e ou acionistas que têm, em última instância, a responsabilidade final perante os outros participantes relevantes da empresa: financiadores, empregados, comunidades, governos, etc. Como boa parte dos acionistas é minoritária e sem uma participação significativa nas ações da empresa, não deseja orientar e fiscalizar a ação dos administradores que aplicam seus recursos.
- **Como exercer a governança?** – os membros do conselho de administração devem ter individual e coletivamente capacidade que lhes permitam exercer as atribuições de representação dos acionistas e efetiva governança, entre as quais estão a seleção e a delegação de poder aos executivos que efetuarão a gestão dos recursos e o controle do desempenho desses executivos que está na dependência dos resultados que venham a obter com sua gestão.
- **Quais devem ser os objetivos que a governança deve fixar?** – a governança deve fixar a missão e os objetivos às empresas. Mas, quais devem ser? Quem deve ser atendido? Boa parte da discussão entre os contratualistas e os estruturalistas é feita em torno dessas questões.

Como foi visto acima, a separação entre propriedade e administração é o próprio fundamento da governança, mas, é também, a origem de um dos maiores riscos empresariais, o de agenciamento. Como uma das mais vitais funções de um grupo de pessoas é equacionar tal risco por monitoramento, controle e incentivos.

2.3 Tipos de governança

A governança é um conceito que pode ser aplicado a pessoas ou qualquer tipo de organização. Portanto, trata-se de um conceito abrangente com diferentes aplicações. A partir disso, seguem abaixo alguns dos principais tipos de governança existentes:

2.3.1 Governança global

A governança global, também conhecida como governança mundial, é um movimento que atua no sentido de conseguir uma integração política dos diferentes atores internacionais a fim de negociar respostas para os problemas que mais afetam um Estado ou uma região específica. Esse tipo de governança é resultado do contexto de globalização atual e é representado a partir de algumas instituições como, por exemplo, a Organização das Nações Unidas (ONU).

2.3.2 Governança pública

A governança pública é a capacidade do setor público, na figura de ação do Estado, em formular e programar políticas públicas para que ocorram a consecução das metas coletivas da sociedade. Portanto, essa governança está preocupada com a gestão dos recursos públicos para que sejam concretizados os objetivos políticos com a finalidade de atender a sociedade que um poder público representa.

2.3.3 Governança corporativa

A governança corporativa trata de uma forma de governo estratégico de uma empresa e é um sistema pela qual as sociedades empresariais são dirigidas e monitoradas. Este tipo de governança envolve relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. A partir disso, as boas práticas de governança corporativa possuem a finalidade de aumentar o valor da sociedade empresarial, facilitar o acesso ao capital e contribuir para que a mesma continue existindo.

2.3.4 Governança cooperativa

A governança cooperativa se aproxima muito do conceito de governança corporativa, porém ao invés de ser aplicado ao contexto empresarial, este tipo de governança é aplicado ao cooperativismo. Portanto, a governança cooperativa é o conjunto de processos, políticas, leis e regulamentos que fundamentam a forma como uma cooperativa é dirigida, administrada e controlada, permitindo que seus cooperados assegurem a execução dos objetivos organizacionais. Portanto, as boas práticas de governança cooperativa asseguram aos cooperados equidade de tratamento, conformidade legal,

transparência e prestação de contas responsável a fim de que a sociedade cooperativa tenha o seu valor e perenidade aumentados.

Este tipo de governança é o enfoque do material didático, sendo considerado de forma mais aprofundada a partir das próximas aulas.

Resumo

Essa aula apresentou o conceito de governança e as suas origens. Destacam-se os diferentes tipos de governança, com destaque à governança corporativa. Aplicado a um contexto empresarial, este tipo de governança fundamenta os principais aspectos da governança cooperativa, o qual é o enfoque principal desse material didático.

Atividades de aprendizagem



1. A governança pode ser originada a partir de que contexto, **exceto**:
 - a) A sociedade moderna está cada vez mais exigente com relação a questão da transparência nas relações.
 - b) A sociedade moderna está cada vez mais exigente com relação a questão da prestação de contas com relação aos resultados das ações administrativas das organizações.
 - c) Todos os *stakeholders* de uma organização querem saber como os administradores de organizações estão agindo em função de seus variados interesses.
 - d) Todos os *stakeholders* de uma organização querem avaliar os desempenhos e resultados dos administradores.
 - e) Todos os *stakeholders* não possuem interesse em verificar o ambiente ao seu redor e as relações com os administradores de organizações.
2. Qual a única alternativa que remete às origens dos conceitos de governança:
 - a) A governança adquiriu sua força a partir da década de 1980, principalmente considerando o mercado empresarial dos Estados Unidos.

- b)** A governança adquiriu sua força a partir da década de 1980, principalmente considerando o mercado empresarial da Inglaterra.
 - c)** A governança adquiriu sua força a partir da década de 1980, principalmente considerando o mercado empresarial do Brasil.
 - d)** A governança adquiriu sua força a partir da década de 1990, principalmente considerando o mercado empresarial dos Estados Unidos.
 - e)** A governança adquiriu sua força a partir da década de 1990, principalmente considerando o mercado empresarial da Europa.
- 3.** O tipo de governança caracterizado como a capacidade do setor público em formular e programar políticas públicas para que ocorram a consecução das metas coletivas da sociedade é:
- a)** Governança global.
 - b)** Governança pública.
 - c)** Governança corporativa.
 - d)** Governança cooperativa.
 - e)** Governança empresarial.
- 4.** O tipo de governança caracterizado como o conjunto de processos, políticas, leis e regulamentos que fundamentam a forma como uma cooperativa é dirigida, administrada e controlada, permitindo que seus cooperados assegurem a execução dos objetivos organizacionais é:
- a)** Governança global.
 - b)** Governança pública.
 - c)** Governança corporativa.
 - d)** Governança cooperativa.
 - e)** Governança empresarial.

5. O tipo de governança caracterizado como um sistema pelo qual as sociedades empresariais são dirigidas e monitoradas é:

- a) Governança global.
- b) Governança pública.
- c) Governança corporativa.
- d) Governança cooperativa.
- e) Governança empresarial.

Aula 3 – Objetivos e princípios básicos de governança

Objetivos

Conhecer os objetivos e princípios básicos de governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, seus conceitos e aplicabilidade nas organizações.

3.1 Objetivos de governança

A governança estabelece procedimentos a fim de disciplinar as relações entre proprietários, gestores e mercados, baseados em princípios tais como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Assim, a governança contribui para o melhor exercício do direito de propriedade, de aspectos de controle das organizações e para a redução de conflitos de interesses de agências diversas que são resultados das divergências entre agente e principal.

Portanto, como consequências, a governança contribuirá para redução de custos e riscos de qualquer negócio, bem como terá como um dos benefícios imediatos a melhoria da imagem pública da organização. Ademais, é possível inferir que a adoção de boas práticas de governança torna um sistema mais seguro e confiável referente ao mercado e aos agentes ao seu redor.

Todos esses aspectos são objetivos de governança, aplicados a qualquer tipo de organização, sendo empresas (públicas ou privadas), bem como cooperativas. Ademais, existem objetivos mais específicos relacionados à governança cooperativa, dentre os quais estão:

- Assegurar a solidez econômica e a **eficiência** da cooperativa.
- Preservar a obtenção dos devidos resultados da cooperativa por meio da fiscalização e avaliação do desempenho da gestão.
- Ratificar transparência no processo de gestão, equidade no tratamento dos cooperados, responsabilidade com relação aos resultados e adequação na prestação de contas.



A-Z

eficiência

É uma abordagem utilizada, a fim de indicar que uma organização utiliza de forma produtiva ou econômica os seus recursos. Dessa forma, esse conceito está muito ligado aos meios que uma organização irá se utilizar para alcançar os seus resultados. Nesse caso, quanto mais eficiente é uma organização, maior será o grau de produtividade ou economia na utilização de recursos.

- Proporcionar que as decisões e os comportamentos dos executivos estejam de acordo com os interesses dos cooperados.
- Impedir situações em que ocorram abuso de poder, erros estratégicos e conflitos de interesse que sejam decorrentes da centralização da tomada de decisão.
- Aumentar e ampliar a credibilidade dos cooperados com relação às informações fornecidas pela cooperativa.

Todos os objetivos da governança cooperativa giram em torno de quatro conceitos que serão discutidos a partir de agora.

3.2 Transparência

A governança baseia-se na ideia de que informar é mais que uma obrigação. A partir disso, a transparência é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que não são apenas impostas por leis ou regulamentos, mas sim todas aquelas que sejam de interesses desses grupos. Assim, a adequada transparência das informações terá como consequência a confiança, tanto nas relações internas da organização como as relações com agentes externos. É válido destacar que as informações que devem ser disponibilizadas de forma transparente não devem restringir-se a aspectos de desempenho econômico-financeiro, mas sim contemplar os demais fatores da organização, inclusive os intangíveis.

3.3 Equidade

A equidade caracteriza-se pelo tratamento justo para todos dos cooperados e demais partes interessadas (*stakeholders*). Diante dessa conjuntura, atitudes, comportamentos, ações e políticas discriminatórias, sob quaisquer circunstâncias, são inaceitáveis e incompatíveis com os aspectos de governança.

3.4 Prestação de contas

A prestação de contas leva em consideração que tudo que é feito dentro da gestão deve ser informado. Também chamado de *accountability*, esse princípio preconiza que todos os agentes de governança devem prestar as contas de sua atuação de forma equânime e transparente. Assim, esses agentes assumem integralmente as consequências de seus atos e omissões.

3.5 Responsabilidade corporativa

A responsabilidade corporativa leva em consideração que os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações. Esta sustentabilidade visa à longevidade da cooperativa, incorporando aspectos de ordem social e ambiental na definição das ações e operações da organização, de forma conjunta com os aspectos econômicos que são, majoritariamente, sempre valorizados.

Resumo

Essa aula apresentou os objetivos de governança de uma forma geral, como também os mais aplicáveis ao contexto das cooperativas. Todos estes objetivos estão fundamentados por objetivos básicos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Atividades de aprendizagem



1. São objetivos de governança nas cooperativas, **exceto**:
 - a) Assegurar a solidez econômica e a eficiência da cooperativa.
 - b) Preservar a obtenção dos devidos resultados da cooperativa por meio da fiscalização e avaliação do desempenho da gestão.
 - c) Fomentar que situações de abuso de poder, erros estratégicos e conflitos de interesse sejam recorrentes na tomada de decisão.
 - d) Aumentar e ampliar a credibilidade dos cooperados com relação às informações fornecidas pela cooperativa.
 - e) Proporcionar que as decisões e os comportamentos dos executivos estejam de acordo com os interesses dos cooperados.
2. O princípio de governança caracterizado pelo tratamento justo para todos dos cooperados e demais partes interessadas, é denominado:
 - a) Transparência.
 - b) Equidade.

- c)** Prestação de contas.
 - d)** Responsabilidade corporativa.
 - e)** Nenhuma das anteriores.
- 3.** O princípio de governança caracterizado como a responsabilidade de todos os agentes de governança em prestar as contas de sua atuação, assumindo integralmente as responsabilidades e consequências sobre seus atos e omissões, é denominado:
- a)** Transparência.
 - b)** Equidade.
 - c)** Prestação de contas.
 - d)** Responsabilidade corporativa.
 - e)** Nenhuma das anteriores.
- 4.** O princípio de governança é caracterizado como o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que, não são apenas impostas por leis ou regulamentos, mas sim todas aquelas que sejam de interesses desses grupos, este princípio é denominado:
- a)** Transparência.
 - b)** Equidade.
 - c)** Prestação de contas.
 - d)** Responsabilidade corporativa.
 - e)** Nenhuma das anteriores.

5. O princípio de governança caracterizado como a consideração que os agentes de governança levam pela sustentabilidade das organizações, é denominado:

a) Transparência.

b) Equidade.

c) Prestação de contas.

d) Responsabilidade corporativa.

e) Nenhuma das anteriores.

Aula 4 – Estruturação organizacional da governança cooperativa

Objetivos

Compreender os principais aspectos referentes à governança cooperativa.

Entender os principais determinantes para a estruturação organizacional da governança cooperativa.

4.1 A governança cooperativa

Fica claro que a governança corporativa para ser exercida e garantir a continuidade da empresa deve possuir instrumentos legais, organizacionais e contratuais para controlar as ações e decisões dos agentes gestores de recursos e levá-los a cumprir os objetivos estipulados pelos acionistas ou associados e que deles não se desviem por incapacidade, negligência ou má-fé. A conjugação de tais mecanismos e estruturas compõe o sistema de controle de gestão.

Estes sistemas de controle de gestão vêm evoluindo com as formas de propriedade das empresas e tornaram-se mais e mais complexos na razão do crescimento das economias e dos mercados de capitais. Pode-se concluir que uma empresa estruturada nos moldes modernos de dependência dos acionistas para obter capital, mas que reserva as tarefas e decisões cotidianas aos administradores, tem seu desenvolvimento e, até mesmo, sua sobrevivência condicionada ao equilíbrio de forças entre aqueles com direito de propriedade e os que, efetivamente, a comandam.

Para o exercício da governança, há uma premissa essencial: os conselhos de administração devem ter poder sobre os administradores. Esta premissa sempre consta de forma implícita nos trabalhos dos teóricos, mas, na prática empresarial real é absolutamente comum que a administração seja a designadora do conselho e não o contrário, o que torna o problema do agenciamento, particularmente, acentuado em nossos dias.

O que ocorre em uma economia como a brasileira, quando a grande maioria das empresas possui governança altamente carentes ou nem tem qualquer governança? Os principais problemas estão relacionados a uma administração

deficiente, custos de captação elevados, redução aos níveis de intermediação financeira e redução na atividade econômica.

Uma empresa que não tenha uma governança efetiva pode ter ou não executivos profissionais como gestores de recursos. Se houver, essa administração não contará com controladores eficazes de recursos. Se não houver, essa administração estará sendo feita pelos próprios indivíduos que são proprietários, com todas as deficiências que cercam esse tipo de gestão. De um jeito ou de outro, há uma elevada probabilidade de que o nível de administração da empresa apresente um elevado grau de carências, vulnerabilidades e volatilidade.

O prêmio requerido pelos *stakeholders*, que tem parte de sua renda dependendo de desempenho da companhia, varia conforme o grau de volatilidade desses desempenhos, o que resulta em aumento dos fluxos de pagamento a esses agentes, reduzindo, portanto, o valor da firma. Pelo direito de propriedade das firmas, os detentores de dívidas são prioritários, cabendo aos acionistas os direitos residuais. Estes são os interessados mais evidentes, pois estão sob risco não apenas de auferir retornos abaixo do esperado, como também de perder total ou parcialmente seus investimentos.

Uma boa governança objetiva, em especial, reduz o risco de agenciamento proveniente dos contratos incompletos. Desempenhos empresariais medíocres e de elevado risco, característicos de governança inadequada, desestimulam o financiamento empresarial, ao elevar a vulnerabilidade das aplicações do sistema financeiro nas empresas pela impossibilidade de constituir de modo contratual as garantias que permitem cobrir totalmente os riscos financeiros decorrentes.

A elevação do nível de risco dos empréstimos leva a instalação de grandes barreiras institucionais financeiras ao desenvolvimento, ao investimento, ao aumento de renda e à criação de empregos nos países onde a governança empresarial é má. Normalmente, a estagnação e a mortalidade observadas nas empresas com problemas de governança pela administração deficiente em si e pelo encarecimento e, mesmo, incapacidade de obtenção de recursos financeiros, contraria os interesses de outras partes interessadas, como o governo, os empregados, clientes, fornecedores e as comunidades sociais, nas quais a empresa atua.

Dessa forma, a governança é a capacidade de controlar o comportamento dos agentes de uma organização, de modo a assegurar a mobilização e aplicação dos recursos de forma eficiente e eficaz e sob níveis de risco adequados para

o cumprimento da missão e dos objetivos requeridos pelos acionistas e outros participantes relevantes.

A estruturação organizacional da governança deve estar baseada em uma metodologia adequada de desenvolvimento e implementação e deve-se estar atento às questões de seus órgãos de apoio, bem como às suas partes integrantes. Como já foi exposto, fica evidente que a essência do exercício do poder de governança é controlar a ação dos administradores. A ausência ou deficiência desses controles implica elevada vulnerabilidade das empresas à gestão incompetente ou predatória dos recursos nelas investidos, com consequências adversas aos interesses de quase todos os seus participantes relevantes, em especial, os acionistas.

O processo de controle engloba ações tomadas pela administração, pelo conselho e partes relacionadas para incrementar a gestão de riscos e aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas definidas sejam atingidos. A administração estabelece plano e propõe processos que proporcionem segurança razoável para que objetivos e metas sejam atingidos e que o ambiente de controle seja adequado.

Mas os controles não existem apenas por causa das necessidades de governança. Os controles internos existem para influenciar o comportamento das pessoas e dirigi-las para o cumprimento dos objetivos das empresas. A função controlar é vital para a governança, pois se trata da única forma pela qual ela pode aferir o desempenho da empresa e, por extensão, dos gestores. O sistema é importante aos próprios gestores, já que estão sendo julgados e necessitam também julgar seus subordinados para saber se cumprem de modo adequado suas tarefas e metas e, mais importante, para conhecer os resultados de suas decisões sobre os recursos da empresa, visto que cada uma implica custos e deve contribuir para seus resultados. Nesse sentido, pode-se citar que todos os participantes de uma empresa precisam de controles, do mais alto ao mais baixo escalão hierárquico.

Estas premissas aplicam-se às cooperativas, que onde, por sua vez, a governança cooperativa pode ser entendida como um conjunto de processos, políticas, leis e regulamentos que fundamentam a forma como uma cooperativa é dirigida, administrada e controlada. Dessa forma, essa prática permite que seus cooperados assegurem a execução dos objetivos organizacionais. Portanto, as boas práticas de governança cooperativa asseguram aos cooperados o objetivo de aumentar o valor da cooperativa e manter o seu crescimento sustentável ao longo do tempo.



Atuando de acordo com os princípios de governança cooperativa, isto é, equidade de tratamento, transparência das informações, prestação de contas responsável e responsabilidade corporativa, a cooperativa que seguir tais princípios estará mais propensa a alcançar a fidelidade dos seus cooperados, bem como institucionalizará um ambiente de confiança para todos os envolvidos nas atividades da cooperativa.

É válido destacar que apesar das semelhanças com outros tipos de governança, a aplicada em cooperativas não é uma simples transposição de contextos de outros tipos de governança que são adaptados às realidades das cooperativas. Muitos aspectos podem possuir semelhança com o contexto empresarial e governamental, por exemplo. Porém, a governança cooperativa apresentará suas peculiaridades com relação a estas práticas.

Por apresentarem características de sociedades de pessoas, e não de capital, as cooperativas possuem adesão voluntária e livre dos indivíduos que a constituem e possui como seus princípios a gestão democrática, a participação econômica dos membros, a autonomia e a independência como os pilares da gestão desse tipo de organização. Portanto, de forma distinta dos demais tipos de organização as cooperativas são administradas pelos seus associados, que são os proprietários do negócio e ainda não possuem o lucro como objetivo principal, visto que o atendimento às necessidades dos proprietários é o foco desse tipo de organização.



Diante desse contexto, muitos podem cair na ilusão de que os problemas discutidos na teoria da agência, isto é, o conflito de interesses entre propriedade e gestão são eliminados nessa realidade organizacional. Contudo, apesar de todos serem proprietários desse tipo de organização, alguns são eleitos e escolhidos para conduzir os processos de gestão com mais atenção. A partir desse momento, deve-se ter em mente que existe uma iminente possibilidade de nem todos os cooperados possuírem os mesmos objetivos e interesses sendo, portanto, o conflito de interesses inevitáveis, principalmente, quando há a segmentação daqueles cooperados responsáveis pela gestão.

Assim, há também a presença dos problemas de governança no contexto das cooperativas, sendo a estruturação de uma governança cooperativa, uma solução e um diferencial para o tratamento dessas questões.

4.2 Determinantes para a estruturação organizacional da governança cooperativa

Apesar de possuir uma concepção teórica como até aqui debatido, a governança cooperativa caracteriza-se por ser um conceito mais aplicado à prática, possuindo várias práticas e desdobramentos a fim de lidar com os questionamentos levantados pelos conflitos de interesses. A partir disso, diversos mecanismos são desenvolvidos com o objetivo de estruturar um ambiente de governança dentro das organizações.

Esses instrumentos podem ser considerados mecanismos de controle e podem possuir um viés externo ou interno. O controle externo são práticas de governança que ocorrem fora do ambiente da organização e que regulam o mercado de bens e serviços, a concorrência no mercado de trabalho, a atuação do mercado financeiro e outros aspectos. Já o controle interno é caracterizado pelos mecanismos que estão dentro do escopo de atuação das cooperativas para o tratamento dos aspectos de governança cooperativa.

Assim, os principais determinantes internos para a estruturação e organização da governança cooperativa são: conselho de administração, assembleia geral, conselho fiscal e auditorias.



Essas quatro determinantes serão discutidas brevemente nessa aula e de forma mais detalhada nas aulas posteriores.

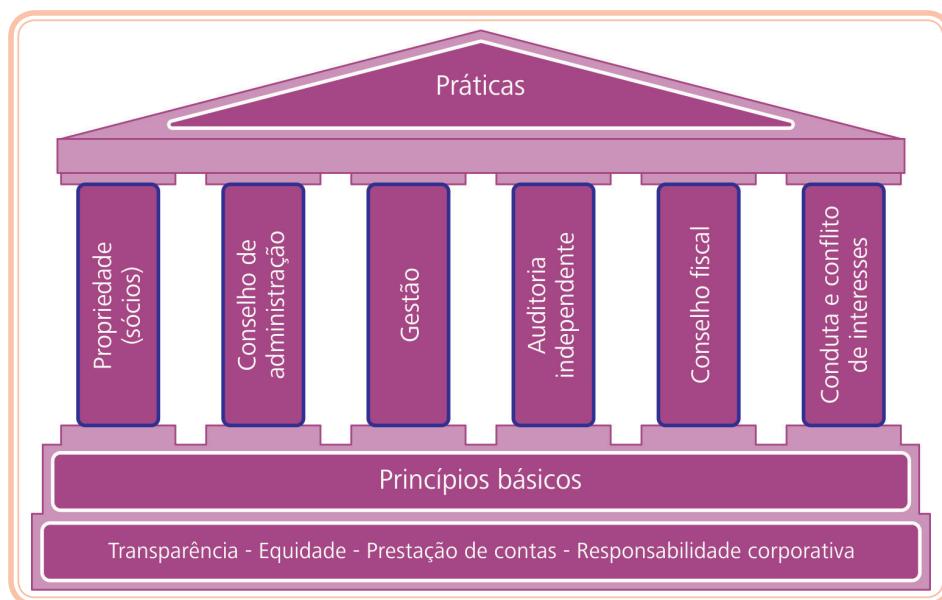


Figura 4.1: Pilares da estrutura organizacional de governança

Fonte: CTISM, adaptado de IBGC, 2009

órgão colegiado

É um órgão das organizações no qual há representação diversas e as decisões são tomadas em grupo, com aproveitamento da opinião de todos. O termo colegiado refere-se ao compartilhamento de decisões de um conjunto de pessoas com igual autoridade que reúnem-se para decidir algo.

4.3 Conselho de administração

O conselho de administração é o **órgão colegiado** da cooperativa que é caracterizado como principal determinante da estrutura de governança. Isso porque, é encarregado pelo direcionamento estratégico da cooperativa e é o elo entre a propriedade (todos os cooperados) com a gestão. Assim, supervisiona e orienta a relação da gestão com todas as demais partes interessadas na cooperativa.

4.4 Assembleia geral

A assembleia geral é o órgão soberano de qualquer cooperativa, conforme os limites legais e estatutários. Isso porque é caracterizado como o local onde os sócios estão reunidos e podem (devem) exercer o seu direito de cooperados, isto é, proprietários da organização. Na assembleia geral são decididos os negócios relativos ao objeto da cooperativa, bem como são priorizados o desenvolvimento e defesa deste tipo de organização. Essa determinante da governança cooperativa é a instância máxima dessa prática, devendo, portanto, haver esforços para que haja efetiva participação e representação dos associados nas assembleias gerais.

4.5 Conselho fiscal

O conselho fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações do Brasil, sendo obrigatório e fundamental na estruturação organizacional das cooperativas. É um dos mais importantes determinantes da governança cooperativa, visto que ele é subordinado exclusivamente à assembleia geral. Como não está subordinado ao conselho de administração, o conselho fiscal é visto como uma forma de controle independente para os cooperados que tem o objetivo de agregar valor para a cooperativa.

4.6 Auditorias

A auditoria é um instrumento de controle e fiscalização com o objetivo de avaliar os controles internos no intuito de prevenir fraudes e erros, bem como avaliar a qualidade das informações econômicas e financeiras nos demonstrativos financeiros das cooperativas. Como importante determinante da estrutura da governança cooperativa, a auditoria é realizada por um auditor externo independente sem vinculação à organização.

Resumo

Esta aula apresentou uma discussão mais aprofundada sobre governança cooperativa. Além disso, é válido destacar que os principais determinantes da estrutura organizacional da governança cooperativa são o conselho de administração, assembleia geral, conselho fiscal e auditorias que serão tratadas de forma mais aprofundadas nas aulas a seguir.

Atividades de aprendizagem



1. “Muitos podem cair na ilusão de que os problemas discutidos na teoria da agência, isto é, o conflito de interesses entre propriedade e gestão são eliminados nessa realidade organizacional.” A citação a seguir refere-se a que tipo de organização:
 - a) Empresas privadas.
 - b) Empresa públicas.
 - c) Órgãos governamentais.
 - d) Cooperativas.
 - e) Organizações sem fins lucrativos.
2. Não é um mecanismo desenvolvido com o objetivo de estruturar um ambiente de governança cooperativo o(a):
 - a) Conselho de administração.
 - b) Assembleia geral.
 - c) Conselho fiscal.
 - d) Auditorias.
 - e) Nenhuma das alternativas anteriores.

3. A determinante para a estruturação organizacional da governança cooperativa que é considerado um dos mais importantes determinantes da governança cooperativa, visto que ele é subordinado exclusivamente à assembleia geral, é denominado(a):

- a)** Conselho de administração.
- b)** Assembleia geral.
- c)** Conselho fiscal.
- d)** Auditorias.
- e)** Nenhuma das alternativas anteriores.

4. A determinante para a estruturação organizacional da governança cooperativa caracterizado como o órgão colegiado da cooperativa que é considerado como principal determinante da estrutura de governança, é denominado(a):

- a)** Conselho de administração.
- b)** Assembleia geral.
- c)** Conselho fiscal.
- d)** Auditorias.
- e)** Nenhuma das alternativas anteriores.

5. A determinante para a estruturação organizacional da governança cooperativa que é um instrumento de controle e fiscalização com o objetivo de avaliar os controles internos no intuito de prevenir fraudes e erros, bem como avaliar a qualidade das informações econômicas e financeiras, é denominado(a):

- a)** Conselho de administração.
- b)** Assembleia geral.

- c)** Conselho fiscal.
 - d)** Auditorias.
 - e)** Nenhuma das alternativas anteriores.
- 6.** A determinante para a estruturação organizacional da governança cooperativa que é considerado o órgão soberano de qualquer cooperativa, conforme os limites legais e estatutários, é denominado(a):
- a)** Conselho de administração.
 - b)** Assembleia geral.
 - c)** Conselho fiscal.
 - d)** Auditorias.
 - e)** Nenhuma das alternativas anteriores.

Aula 5 – Estruturação organizacional do conselho de administração

Objetivos

Compreender os principais aspectos referentes ao conselho de administração.

Entender responsabilidades, composição, qualificação, tipos, gestão e demais aspectos do conselho de administração.

5.1 Conselho de administração

O conselho de administração é o órgão colegiado da cooperativa, sendo um dos mais importantes pilares para a estrutura de governança. Este órgão da cooperativa é responsável pelo direcionamento estratégico da organização. Ademais, é a ligação entre a propriedade (todos os cooperados) com a gestão. Assim, a principal função do conselho de administração é supervisionar e orientar a relação da gestão com todas as partes interessadas na cooperativa.

O conselho de administração recebe poderes dos cooperados, pois é eleita por eles. Entretanto, em todas as decisões devem ser considerados os interesses de todos e escolhido o melhor para a cooperativa de uma forma geral, independentemente das partes que indicaram ou elegeram os membros desse órgão.

A missão do conselho de administração, isto é, a sua razão de existir, está ligada a proteção e valorização da cooperativa. Ademais, também faz parte da missão desse órgão preservar a natureza cooperativa do negócio, buscar o equilíbrio de interesses das partes envolvidas e promover o desenvolvimento dos cooperados no que concerne aos aspectos sociais e econômicos.

Tendo em vista a relevância do conselho de administração de uma cooperativa, várias discussões são levantadas a respeito das características e aspectos desse órgão. Portanto, serão discutidos a seguir responsabilidades, composição, qualificação, tipos, e gestão de um conselho de administração.



5.2 Responsabilidades do conselho de administração

As responsabilidades do conselho de administração devem ser por manter os valores, propósitos e interesses comuns de cooperados que existam na cooperativa. A partir disso, esse órgão colegiado determina diretrizes estratégicas para que os interesses comuns dos cooperados prevaleçam em relação aos particulares, a fim de evitar situações de divergências de opiniões e conflitos de interesses entre os cooperados.

Diante desse contexto, existe a formulação de diretrizes, com posterior submissão para aprovação da assembleia geral (quando necessário) e a discussão, aprovação e monitoramento de diversas decisões essenciais para a cooperativa, que são de responsabilidade do conselho geral.

A-Z

riscos

É a probabilidade de ocorrência de um evento futuro e que não irá depender da vontade humana.

Esse evento pode gerar impactos positivos e negativos. Dessa forma, o risco é ligado com a incerteza de eventos que ocorrerão.

porta-vozes

São pessoas ou organizações que falam em nome da outra pessoa ou organização a fim de representá-las.

sustentabilidade

É a característica de um sistema ter a sua permanência, em um certo nível por um determinado prazo. Na gestão esse conceito está ligada à importância de aspectos sociais e ambientais conjuntamente com aspectos econômicos.

Outras três importantes responsabilidades do conselho de administração e que merecem destaque são: gerenciamento de **riscos**, políticas de **porta-vozes** e **sustentabilidade**. O gerenciamento de riscos busca assegurar, de forma preventiva, os principais riscos que uma cooperativa pode vir a sofrer. Por meio de um sistema de informação adequado devem ser expostas a probabilidade de ocorrência, de exposição financeira e medidas preventivas a serem adotadas para cada risco identificado.

A questão da política de porta-vozes deve ganhar atenção na medida de que o conselho de administração deve informar de forma adequada com a finalidade de evitar contradições e vazamento de informações entre todas as partes interessadas da cooperativa. Por último, a responsabilidade referente à sustentabilidade refere-se ao prosseguimento da cooperativa no longo prazo. Essa sustentabilidade deve ser viável ao longo do tempo e não só dar enfoque a aspectos econômico-financeiros. Assim, questões sócias e ambientais devem ser orientadas pelo conselho de administração a serem disseminadas dentro do contexto da cooperativa.

5.3 Composição e qualificação do conselho de administração

O conselho de administração é composto por indivíduos que precisam ser reunidos baseados em uma variedade de fatores que irá depender de cada cooperativa e situação vivida por ela. É inválida a ideia de que esse conselho deve possuir representação das mais diversas partes interessadas, visto que os conselheiros escolhidos devem, independente de quem os elegeu e da forma

que foram eleitos, atender ao interesse de todas as partes interessadas, ou seja, ao melhor interesse da cooperativa como um todo.

O cooperado que compõe o conselho deve considerar o fato de que o ambiente do conselho de administração deve permitir a livre expressão de todos os conselheiros, conforme um dos princípios da governança, o de equidade.

Apesar de não haver uma regra geral e nem um tipo de conselheiro padrão, tem-se o consenso de que a diversidade de experiências, qualificações e estilos de comportamento contribuem para que esse órgão tenha as competências necessárias para o exercício das suas atribuições. Entre essas **competências** estão experiências relacionadas à participação em outros conselhos de administração, a função de executivo e em gestão de mudanças, de riscos e de pessoas. Ademais, alguns dos conhecimentos necessários dentro de algumas áreas como: finanças, contabilidade, direito, cooperativismo e economia.

Além dessas competências, cabem aos conselheiros algumas qualificações mínimas como alinhamento com os valores da cooperativa, disponibilidade de tempo, motivação e capacidade de defender seu ponto de vista por meio de julgamento próprio sem atender a interesses paralelos. Outras duas qualificações necessárias são a ausência de qualquer tipo de conflito de interesses com alguma parte da cooperativa e entender que os deveres e responsabilidades do conselheiro não são necessários apenas as reuniões do conselho de administração, mas sim a todas as ações relacionadas à cooperativa.

Com relação aos aspectos eleitorais, a eleição dos membros do conselho de administração deve ocorrer mediante a inscrição e voto individual dos cooperados, que podem votar em conselheiros individualmente ou em chapa. Quanto ao prazo de mandato do conselheiro, não há uma regra específica para essa questão, porém é recomendável pelos especialistas da área um mandato não superior a dois anos. A reeleição de um conselheiro pode ocorrer desde que seja justificada e aceita pelos cooperados. A fim de evitar **vitaliciedade** do conselheiro, é recomendável colocar um limite máximo de reeleições e número de anos de serviço contínuo no conselho de administração. Ainda no que se refere aos membros do conselho de administração, o presidente do conselho tem a responsabilidade de assegurar a **eficácia** e o bom desempenho do órgão bem como de cada um dos membros componentes.



A-Z

competências

Compõe o desenvolvimento de um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). O conhecimento refere-se ao saber, as habilidades ao saber fazer e as atitudes a ter a predisposição para realizar alguma atividade ou processo.

A-Z

vitaliciedade

Constitui-se na condição de atribuir a alguém ou algo o caráter permanente sobre algum cargo, função ou outra atividade até a extinção de sua vida.

eficácia

É um tratamento utilizado com a finalidade de indicar que uma organização realizou seus objetivos. Este conceito está mais orientado, portanto, ao alcance de resultados.

5.4 Tipos de conselhos de administração

Apesar de haverem regras em comum, princípios e qualificações em comum para a formação e gestão do conselho de administração, o que se vê na prática é a existência de diferentes tipos de conselhos quanto ao seu estilo que podem ser denominados como: conselho de papel, conselho operador, conselho envolvido e conselho ratificador.

A-Z

atas

São documentos no qual são registrados resumidamente e com clareza o que é decidido, resolvido, deliberado e ocorrido em reuniões ou assembleias.

deliberativo

Refere-se ao ato de resolver ou examinar alguma situação a partir da consulta, discussão e reflexão em reuniões ou assembleias.

O conselho de papel é aquele que não funciona na prática, visto que só existe para fins legais. Portanto, este tipo de conselho é caracterizado por ser apenas um conjunto de **atas**. O conselho operador diferentemente do anterior envolve-se muito mais com a organização, principalmente com as questões do dia a dia. O conselho envolvido é **deliberativo** e toma as decisões referentes a estratégias e políticas sem, contudo, se envolver no dia a dia. Já o conselho ratificador é apenas informativo visto que apenas processa aquilo que vem da diretoria e tendo poucas reuniões.

Ainda tratando de tipologias, agora na figura do conselheiro, o conselho de administração, conforme estabelecido em lei, é composto exclusivamente por cooperados que são eleitos por meio da assembleia geral, com exceção das cooperativas de crédito que podem contratar diretores executivos cooperados ou não. A partir disso, dentro do contexto das cooperativas existem três classes de conselheiros: independentes, externos e internos.

Os conselheiros independentes são contratados por meio de processos formais e não possuem vínculo com a cooperativa. Os conselheiros externos não possuem vínculo atual com a cooperativa, mas não são independentes, pois geralmente são ex-funcionários ou indivíduos que prestam serviços para as cooperativas. Por último, os conselheiros internos são diretores da organização.

5.5 Tipos de conselheiros de administração

No aspecto de governo, por ser um mecanismo de gestão dentro de uma organização, os conselhos de administração também precisam ser geridos. Um dos processos de gestão essenciais para o funcionamento desse órgão é a avaliação do conselho e dos seus conselheiros que devem ser feita anualmente adaptada à situação de cada cooperativa. É válido destacar que esta avaliação é de responsabilidade do presidente do conselho sendo válida a participação de especialistas externos para contribuir com o processo. Além disso, é recomendável que os resultados da avaliação sejam divulgados por meio de relatórios para todos os cooperados.

As questões referentes ao **planejamento** também devem fazer parte da gestão do conselho de administração. Um dos principais aspectos de planejamento aplicados a esse contexto é com relação à substituição e renovação nas questões de sucesso do conselho. Assim, é recomendável haver renovação do conselho e que cada novo conselheiro seja integrado e capacitado para exercer a sua função e seja informado sobre suas responsabilidades e sobre o contexto que existia nos mandatos anteriores ao seu.

Outra questão essencial na gestão do conselho são aspectos referentes à remuneração. A partir disso, é pertinente destacar que os conselheiros devem ser remunerados baseados no contexto da cooperativa, bem como do perfil do conselheiro e sua contribuição para a organização. Entretanto, a estrutura de incentivo da remuneração do conselho de administração deve ser diferente das demais empregadas na cooperativa, dada a natureza distinta desse órgão. Diante desse contexto, devem ser evitadas remunerações nesse órgão baseadas em resultados de curto prazo. Todos os aspectos referentes à remuneração devem ser propostos pelo conselho de administração e encaminhados para a aprovação da assembleia geral.

Ademais, os processos de comunicação devem ser viáveis e formais para que opiniões, críticas, reclamações e denúncias das partes interessadas sobre o conselho de administração sejam expostas. Essa comunicação deve ser confidencial e apurada, para que, caso seja necessária, as melhores providências sejam tomadas. Ainda com relação à comunicação, por o conselho de administração ser o órgão central de governança das cooperativas, o mesmo deve selar pelo relacionamento com os mais diversos agentes da cooperativa. Assim, os relacionamentos devem ocorrer de forma eficaz e transparente e deve focar desde indivíduos como cooperados e executivos como outros órgãos tais como conselho fiscal e auditorias.

Por último, referente à gestão é válido destacar a existência de um conselho consultivo, o qual é um **órgão de staff** organizacional com o objetivo de assegurar a participação de especialistas que não são cooperados para auxiliar nos processos de tomada de decisão do conselho de administração. Com a finalidade meramente consultiva, o conselho consultivo deve atuar com a finalidade de reduzir possíveis conflitos de interesse que possam existir no dia a dia das cooperativas.

Um estudo desenvolvido por Scaramussa (2012), a respeito da governança corporativa e a necessidade de um modelo de controladoria utilizando a

A-Z

planejamento

É uma das quatro funções da administração, na qual são tomadas as decisões iniciais de qualquer negócio. A partir do planejamento é que são feitas as previsões e desencadeadas as estratégias de negócios.

A-Z

órgão de staff

São órgãos de gestão no qual são reunidos especialistas sobre determinados assuntos. Não possuem autoridade direta na organização, transmitindo apenas recomendações, pareceres técnicos, consultoria e assessoramento para as organizações.

ferramenta de gestão estratégica em cooperativas de produção agrícola do estado do Rio Grande Sul, demonstra que a maioria das cooperativas apresenta um número de administradores executivos e de conselheiros de administração considerados ideais para as suas estruturas de gestão.

Resumo

Essa aula apresentou uma discussão sobre o conselho de administração, órgão central para a existência da governança cooperativa. Diante da importância e complexidade desse órgão colegiado é necessário entender as responsabilidades, a composição, a qualificação, os tipos e a gestão do conselho de administração.



Atividades de aprendizagem

1. A missão do conselho de administração para as cooperativas é:
 - a) Suprir e atender as diversas necessidades dos cooperados.
 - b) Proteger, valorizar e preservar a natureza cooperativa do negócio, buscar o equilíbrio de interesses das partes envolvidas e promover o desenvolvimento dos cooperados no que concerne a aspectos sociais e econômicos.
 - c) Proteger, valorizar e preservar a natureza competitiva do negócio, buscar o equilíbrio de interesses das partes envolvidas e promover o desenvolvimento dos cooperados no que concerne a aspectos sociais e econômicos.
 - d) Proteger, valorizar e preservar a natureza cooperativa do negócio, buscar o conflito de interesses das partes envolvidas e promover o desenvolvimento dos cooperados no que concerne a aspectos sociais e econômicos.
 - e) Proteger, valorizar e preservar a natureza cooperativa do negócio, buscar o equilíbrio de interesses das partes envolvidas e refutar o desenvolvimento dos cooperados no que concerne a aspectos sociais e econômicos.
2. São responsabilidades do conselho de administração nas cooperativas:
 - a) Formulação de diretrizes.
 - b) Gerenciamento de riscos.
 - c) Políticas de porta-vozes.

- d)** Sustentabilidade.
- e)** Todas as alternativas anteriores.
- 3.** O tipo de conselho de administração que não funciona na prática, visto que só existe para fins legais, é denominado:
- a)** Conselho de papel.
- b)** Conselho operador.
- c)** Conselho envolvido.
- d)** Conselho ratificador.
- e)** Nenhuma das alternativas anteriores.
- 4.** Julgando cada uma das afirmações a seguir, classifique-as como verdadeiras (V) ou falsas (F), com relação aos aspectos eleitorais de um conselheiro para o conselho de administração de uma cooperativa:
- () Não há possibilidade de reeleição em nenhum tipo de caso.
- () A eleição dos membros deve ocorrer mediante a inscrição e voto individual dos cooperados.
- () Não há regras específicas quanto ao tempo de mandato, mas é recomendável no máximo dois anos para cada mandato de conselheiro.

A sequência correta é:

- a)** V, V, V.
- b)** V, V, F.
- c)** F, V, V.
- d)** F, V, F.
- e)** F, F, F.

- 5.** Referente a remuneração dos conselheiros do conselho de administração no contexto das cooperativas é correto afirmar que:
- a)** A estrutura de incentivo da remuneração do conselho de administração deve ser semelhante das demais empregadas na cooperativa.
 - b)** A estrutura de incentivo da remuneração do conselho de administração deve ser igual das demais empregadas na cooperativa.
 - c)** Devem ser priorizadas remunerações baseadas em resultados de curto prazo.
 - d)** Devem ser evitadas remunerações baseadas em resultados de curto prazo.
 - e)** Não há relação entre remuneração e embasamento do prazo nos resultados.

Aula 6 – Assembleia geral

Objetivos

Conhecer a dinâmica e o funcionamento de uma assembleia geral.

Verificar os tipos de assembleias gerais e aspectos referentes as pré-assembleias.

6.1 Conceitos de assembleia geral

A assembleia geral é o órgão soberano de qualquer sociedade cooperativa, conforme os limites legais e estatutários. Contudo, nenhuma assembleia geral, por mais soberana que seja, pode ir contra o estatuto social e o regimento interno da cooperativa, caso faça isso as decisões desse órgão serão anuladas.

Esse órgão é soberano na medida em que é o local onde os cooperados estão reunidos e podem (devem) exercer o seu direito de cooperados, isto é, proprietários da organização. Na assembleia geral são decididos os negócios relativos ao objeto da cooperativa, bem como são priorizados o desenvolvimento e defesa deste tipo de organização. Ademais, são realizados pela assembleia geral os planos de desenvolvimento e as aprovações das contas (considerando o planejamento estratégico do ano anterior) bem como dos orçamentos anuais e plurianuais.

A assembleia geral é a determinante da governança cooperativa de instância máxima devendo, portanto, haver esforços para que haja efetiva participação e representação dos associados nas assembleias gerais.



A fraca participação nas assembleias gerais é um dos fatores que mais contribui para fragilizar a governança cooperativa das organizações, visto que os sistemas de controle interno e monitoramento das cooperativas são fragilizados. Assim, três problemas podem ser originados dessa baixa representatividade: efeito carona, ocorrência de ações oportunistas e a assimetria de informações.

O efeito carona, também chamado de *freerider*, avalia que os benefícios ou os riscos associados à decisão dos associados em participar das assembleias

gerais são pequenos, transferindo a outros cooperados mais responsabilidade pelas suas participações nas reuniões. As ações oportunistas também decorrem da fraca participação, visto que pode haver a instituição de mecanismos para assegurar a continuidade no poder ou atendimento de interesses de alguns grupos. Por fim, a assimetria de informações é gerada, pois os participantes da assembleia geral possuem mais informação do que os não participantes, gerando diferenças e conhecimentos para algumas pessoas que podem exercer mais influência nas decisões daqueles que participam da deliberação.

6.2 Pré-assembleias

A fim de facilitar a participação dos cooperados e evitar alguns dos problemas citados anteriormente com relação às dificuldades de participação dos membros, principalmente referente a aspectos geográficos, algumas cooperativas realizam pré-assembleias. Essa ação visa garantir um maior índice de representatividade dos cooperados com a realização de pré-assembleias em regiões específicas. Essas reuniões não possuem o caráter deliberativo e tem como principal objetivo contemplar todos os assuntos que serão apresentados na assembleia geral para que os cooperados possam esclarecer eventuais dúvidas, bem como apresentar sugestões e críticas.

6.3 Tipos de assembleias gerais

Baseado nas deliberações, isto é, nas características das discussões para se ter uma solução, as assembleias gerais podem ser de dois tipos, ou seja, ordinárias e extraordinárias.

6.3.1 Assembleia geral ordinária

A assembleia geral ordinária é realizada anualmente e deve estar dentro dos três primeiros meses após o término do exercício social. As deliberações tratam dos seguintes assuntos:

- Prestação de contas dos órgãos de administração com o parecer do conselho fiscal.
- Destinação das sobras apuradas ou o rateio das perdas oriundas da insuficiência das contribuições a fim de cobrir as despesas da sociedade.
- Eleição dos componentes do conselho fiscal e do conselho de administração.

- Fixação dos valores de honorários e gratificações dos membros do conselho de administração, conselho fiscal e diretoria de forma individualizada.
- Tratamento de demais assuntos de interesse social, excluídos os de competência exclusiva da assembleia geral extraordinária.

6.3.2 Assembleia geral extraordinária

A assembleia geral extraordinária é realizada sempre quando necessária e pode deliberar sobre qualquer assunto que for de interesse da cooperativa, desde que seja mencionado no edital de convocação desse tipo de assembleia que delibera sobre os seguintes assuntos:

- Reforma do estatuto.
- Fusão, incorporação ou desmembramento da cooperativa.
- Mudança do objeto da sociedade.
- Dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes.
- Contas do liquidante.

6.4 Convocação e realização da assembleia geral

O local, data e hora da convocação da assembleia geral deve ser realizado com o objetivo de favorecer a presença do maior número possível de cooperados, além de oferecer tempo suficiente para os cooperados se prepararem de forma adequada para a deliberação. A obrigação da lei estabelece aviso de no mínimo dez dias da realização da assembleia geral, sendo recomendável esse prazo ser maior, com ao menos trinta dias de antecedência. Além disso, é também recomendável que o edital de convocação da assembleia geral tenha a maior publicidade possível para que alcance todos os cooperados.

6.5 Estrutura das assembleias na gestão de cooperativas

As assembleias devem conter regras destinadas a assegurar a organização da gestão das cooperativas, permitindo que o exercício dos direitos dos associados para eleger e ser eleito para um cargo eletivo. O associado pode reivindicar e

assistir aos cargos eletivos da cooperativa, sempre respeitando as condições e regras do regimento, o estatuto e a lei, para o poder que emana de parceiros e deve ser exercido diretamente por líderes escolhidos em eleições diretas através de assembleia geral.

A organização do objetivo principal da assembleia geral é democratizar o poder de parceiros de cooperação que assegurem a participação efetiva nas grandes decisões, tendo que organizar parceiros através de regionalização. Regionalização pode ocorrer, por exemplo, através de subsidiárias localizadas em cada município de sua área de atuação, pode constituir uma subsidiária regional para receber uma quantidade de produtos ou de um número de parceiros. As regionais só podem ser criadas ou extintas com a aprovação do conselho.

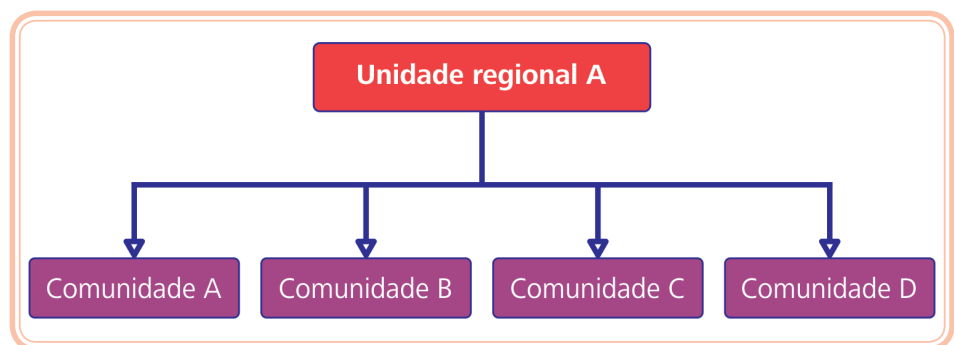


Figura 6.1: Modelo de organização de unidade regional

Fonte: CTISM, adaptado de Scaramussa, 2012

Cada região terá o direito de escolher um representante para um determinado número de sócios acionistas registrados, que formam o conselho central de representantes, fixando um número máximo de representantes de cada região, e seus suplentes. Dentre os membros eleitos, um representante será escolhido o presidente da função regional que irá convocar e presidir as assembleias regionais.

Representantes regionais terão as seguintes funções: representar sua regional na assembleia geral dos representantes; defender os interesses da maioria dos seus parceiros regionais; transmitir a informação aos parceiros e fortalecer a cooperativa durante as reuniões; participar nas reuniões de assembleia geral de representantes; auxiliar na convocação de parceiros nas reuniões regionais.

6.6 Outros aspectos referentes à assembleia geral

A ordem de convocação, bem como a documentação referente a assembleia geral deve ser disponibilizada com o melhor nível de informação possível na data de convocação para que os cooperados possam embasar as suas discussões e se posicionar com relação aos assuntos a serem votados. Ainda com relação a documentos, é recomendável que as atas das assembleias realizadas estejam disponíveis na íntegra em meios eletrônicos para facilitar o acesso à informação dos cooperados.

Outro ponto a se destacar é que os cooperados devem ser estimulados, antes da realização da assembleia geral, ao levantamento de propostas para serem levadas ao conselho de administração para as mesmas serem analisadas, deliberadas e incluídas nas deliberações. As propostas que porventura foram rejeitadas devem ser bem fundamentadas com relação aos motivos de recusa.

Por último, e não menos importante, as regras de votação na assembleia geral devem ser claras, objetivas e definidas com a finalidade de facilitar a votação. Além disso, essas regras devem estar disponíveis desde a publicação do primeiro anúncio de convocação.

Resumo

Essa aula apresentou uma discussão sobre assembleia geral, seus tipos e a existência de pré-assembleias. A partir do tratamento desse o órgão soberano de qualquer sociedade cooperativa é importante entender as questões de convocação, realização, documentação, levantamento de propostas e regras de votação de uma assembleia geral.

Atividades de aprendizagem

1. A fraca participação nas assembleias gerais é um dos fatores que mais contribui para fragilizar a governança cooperativa das organizações, gerando os seguintes problemas:
 - a) Efeito carona.
 - b) Ocorrência de ações oportunistas.
 - c) Assimetria de informações.



- d)** Todas as alternativas anteriores.
 - e)** Nenhuma das alternativas anteriores.
- 2.** A fim de facilitar a participação dos cooperados e evitar alguns dos problemas com relação às dificuldades de participação dos membros, principalmente referente a aspectos geográficos, algumas cooperativas realizam:
- a)** Assembleias gerais ordinárias.
 - b)** Assembleias gerais extraordinárias.
 - c)** Pré-assembleias.
 - d)** Assembleias gerais testes.
 - e)** Nenhuma das alternativas anteriores.
- 3.** O tipo de assembleia que deve ser realizada anualmente e deve estar dentro dos três primeiros meses após o término do exercício social, é denominada:
- a)** Assembleias gerais ordinárias.
 - b)** Assembleias gerais extraordinárias.
 - c)** Pré-assembleias.
 - d)** Assembleias gerais testes.
 - e)** Nenhuma das alternativas anteriores.
- 4.** O tipo de assembleia que é realizada sempre quando necessária e pode deliberar sobre qualquer assunto que for de interesse da cooperativa, desde que seja mencionado no edital de convocação, é denominada:
- a)** Assembleias gerais ordinárias.
 - b)** Assembleias gerais extraordinárias.

- c)** Pré-assembleias.
 - d)** Assembleias gerais testes.
 - e)** Nenhuma das alternativas anteriores.
- 5.** O local, data e hora da convocação da assembleia geral deve ser realizado, conforme estabelecido em lei, com um mínimo de:
- a)** 7 dias de antecedência.
 - b)** 10 dias de antecedência.
 - c)** 15 dias de antecedência.
 - d)** 30 dias de antecedência.
 - e)** 90 dias de antecedência.

Aula 7 – Conselho fiscal

Objetivos

Conhecer a dinâmica e o funcionamento de um conselho fiscal.

Entender o papel do conselheiro fiscal.

Conhecer os principais relacionamentos do conselho fiscal.

7.1 Aspectos gerais sobre conselho fiscal

O conselho fiscal é um dos mais importantes determinantes da governança cooperativa, pois é subordinado exclusivamente à assembleia geral.

Como não está subordinado ao conselho de administração, o conselho fiscal é visto como uma forma de controle independente para os cooperados que tem o objetivo de agregar valor para a cooperativa e está fora do conflito de interesses dos gestores do conselho de administração.



Contudo, apesar da importância do conselho fiscal, ele é visto, muitas vezes, de forma equivocada, isso porque é olhado como um órgão que deve se preocupar apenas com assuntos contábeis por meio da análise de balancetes e de demonstrações financeiras de exercício social. Esse é um dos objetos desse órgão, porém, na verdade, as principais competências do conselho fiscal estão ligadas a fiscalização dos conselheiros de administração e dos diretores executivos, bem como verificar o cumprimento dos seus deveres estatutários e legais.

Ademais, o conselho fiscal possui como objetivo a denúncia de erros, fraudes ou crimes que descobrir, para que ocorra a proteção dos interesses da cooperativa. Outro objetivo desse órgão é a elaboração de parecer sobre o relatório da gestão anual da administração, informando questões complementares que podem ser necessários ou úteis para serem deliberadas na assembleia geral.

7.2 Conselheiro fiscal

Os conselheiros fiscais, apesar de estarem em um órgão colegiado, podem atuar de forma individual. Ainda com relação a esse tipo de conselheiro, é válido destacar que é proibida a admissão de conselheiros fiscais que não sejam cooperados. Assim, os profissionais que trabalham no Conselho Fiscal devem possuir algum tipo de relação com a cooperativa, por exemplo, fornecedor, beneficiário ou cliente.

Apesar de serem proibidos profissionais externos atuando dentro do conselho fiscal, os mesmos podem ser consultados quando são devidamente habilitados para a relevância de algum assunto no contexto das cooperativas. Essa consulta a profissionais externos é realizada mediante a um pagamento por parte da cooperativa.

É válido resultar que o conselho fiscal não pode restringir a atuação individual desses conselheiros, conforme estabelecido em lei. Assim, o conselho fiscal deve introduzir um regimento interno para que não haja inibição da liberdade de ação individual dos conselheiros fiscais.

Com relação à remuneração os conselheiros fiscais também devem ser remunerados, de forma adequada e de acordo com experiências e qualificações necessárias para o exercício da função. Esta remuneração deve ser aprovada em assembleia geral ordinária e não deve haver **remuneração variável** para os membros desse tipo de conselho.

A-Z

remuneração variável

É a parcela da remuneração total que é creditada periodicamente ao funcionário em razão dos resultados alcançados por ele em favor da organização.

7.3 Relacionamentos

Dentre os relacionamentos existentes entre o conselho fiscal e alguns agentes da cooperativa, dois desses relacionamentos devem ser destacados. O primeiro relacionamento é com os associados. Isso porque, os conselheiros fiscais possuem responsabilidade com a cooperativa e, portanto, com todos os associados, independente daqueles que o tenham elegido.

Ademais, como a fiscalização e o monitoramento fazem parte das atribuições do conselho fiscal, o outro importante relacionamento desse órgão é com as questões de auditoria, que serão explicitadas no próximo capítulo. Assim, é papel do conselho fiscal acompanhar e cooperar o trabalho tanto de auditorias e auditores.

Resumo

Essa aula apresentou uma discussão sobre conselho fiscal. Visto como uma forma de controle independente para os cooperados o papel do conselheiro fiscal bem como os relacionamentos do conselho fiscal com os cooperados, auditorias e auditores definem a importância desse elemento para a governança cooperativa.

Atividades de aprendizagem



1. O conselho fiscal é um dos mais importantes determinantes da governança cooperativa, pois é subordinado exclusivamente:
 - a) À assembleia geral.
 - b) Ao conselho de administração.
 - c) Às auditorias.
 - d) Ao próprio conselho fiscal.
 - e) Não é subordinado a nada, é soberano.
2. Apesar da importância do conselho fiscal ele é visto, muitas vezes, de forma equivocada. Esse conselho é:
 - a) Olhado como um órgão que deve se preocupar apenas com assuntos sociais.
 - b) Olhado como um órgão que deve se preocupar apenas com assuntos econômicas.
 - c) Olhado como um órgão que deve se preocupar apenas com assuntos administrativos.
 - d) Olhado como um órgão que deve se preocupar apenas com assuntos contábeis.
 - e) Nenhuma das alternativas anteriores.

- 3.** Os conselheiros fiscais podem ser:
- a)** Cooperados.
 - b)** Externos e com envolvimento na cooperativa.
 - c)** Externos e sem envolvimento na cooperativa.
 - d)** Cooperados e externos com envolvimento na cooperativa.
 - e)** Cooperados e externos sem envolvimento na cooperativa.
- 4.** Os conselheiros fiscais devem ser remunerados e essa remuneração não pode ser:
- a)** Fixa.
 - b)** Direta.
 - c)** Semidireta.
 - d)** Indireta.
 - e)** Variável.
- 5.** Os conselheiros fiscais possuem responsabilidade com a cooperativa e, portanto:
- a)** Com parte dos associados, independente daqueles que o tenham elegido.
 - b)** Com todos os associados, mas com mais ênfase naqueles que o tenham elegido.
 - c)** Com parte dos associados, principalmente com aqueles que o tenham elegido.
 - d)** Com alguns associados, dependendo daqueles que o tenham elegido.
 - e)** Com todos os associados, independente daqueles que o tenham elegido.

Aula 8 – Auditorias

Objetivos

Compreender os processos de auditorias na governança cooperativa.

Conhecer os tipos de auditorias existentes no contexto das cooperativas.

8.1 Conceitos gerais de auditoria

A auditoria é considerada um instrumento de controle e fiscalização com a finalidade de avaliar os controles internos da organização com o objetivo de prevenir fraudes e erros, bem como avaliar a qualidade das informações econômicas e financeiras nas demonstrações financeiras das cooperativas.

A auditoria, como elemento chave da governança cooperativa, deve ser realizada por um auditor externo e independente sem vinculação com a cooperativa a ser auditada.



Outra importante contribuição da auditoria é o fato de evitar trabalhar e analisar informações oriundas de falhas humanas ou defeitos de equipamentos ou processos, especialmente em cooperativas onde não há controles informatizados.

8.1.1 Auditoria interna

A auditoria interna é aquela realizada por indivíduos que trabalham na organização. Esta não deve ser conduzida como o único tipo de auditoria a ser realizada, pois o comportamento oportunista pode ser estimulado pela assimetria de informação. Isso porque os gestores tendem a conhecer mais os assuntos da cooperativa do que os responsáveis pelo monitoramento e fiscalização, e tendo mais conhecimentos podem omitir informações para benefício próprio.

8.1.2 Auditoria externa

A auditoria externa é o que garante a sobrevivência e a saúde financeira de qualquer organização, pois esta é totalmente dependente de instrumentos

de controle e monitoramento externos. A fim de que atinja seus objetivos a auditoria externa deve ter métodos e regras institucionalizadas para que garantam a sua independência, sendo importante analisar a partir de agora as auditorias independentes.

8.1.3 Auditoria independente

Uma auditoria é independente na medida em que os agentes envolvidos na auditoria independente não possuem nenhum tipo de vínculo (pessoal ou profissional) com a cooperativa, exceto o vínculo de auditoria. Como parte integrante do trabalho dos auditores independentes cabe a revisão e avaliação dos controles internos da organização, principalmente os aspectos relacionados às demonstrações financeiras que refletem a realidade econômica e financeira da cooperativa.

A contratação de auditores independentes é realizada pelo conselho de administração, visando sempre garantir a independência desses contratados com a gestão da cooperativa. É recomendável que o período do serviço de auditoria deve ser predefinido, com recontrações após avaliação formal e documentada. Os principais pontos a serem reportados pelos auditores independentes para o conselho de administração são:

- Discussão das principais políticas contábeis.
- Falhas e deficiências relevantes nos controles e procedimentos internos.
- Tratamentos contábeis alternativos.
- Avaliação de riscos.
- Análise de possibilidade de fraudes e erros.

Portanto, dada a relevância dos processo de auditoria para a governança cooperativa, a cooperativa deve adotar regras para reduzir o risco de os auditores omitirem ou não relatarem pontos relevantes ou irregularidades essenciais.

8.2 Comitê de auditoria

Os comitês são órgãos acessórios ao conselho de administração e estão relacionados a atividades adicionais que nem sempre possuem tempo disponível para ser tratadas nas reuniões do conselho de administração. É válido destacar

que a existência de comitês não significa que o conselho de administração está delegando atividades que deveriam estar sob sua responsabilidade.

Dentre estes comitês, destaca-se a existência em muitas cooperativas de um comitê de auditoria. Este comitê atua por meio do conselho de administração tendo o objetivo de avaliar a conformidade dos relatórios contábeis e financeiros da cooperativa. É pertinente destacar que a obrigatoriedade da existência do conselho fiscal não exclui ou substitui a possibilidade da cooperativa possuir um comitê de auditoria.

Resumo

Essa aula apresentou uma discussão sobre auditorias e seus diferentes desdobramentos. Apesar da relevância de auditorias internas, as auditorias externas e independentes são essenciais para que ocorra a governança cooperativa.

Atividades de aprendizagem



1. As auditorias são:
 - a) Um instrumento de planejamento e fiscalização com a finalidade de avaliar os controles internos da organização com o objetivo de prevenir fraudes e erros.
 - b) Um instrumento de controle e fiscalização com a finalidade de avaliar os controles internos da organização com o objetivo de prevenir fraudes e erros.
 - c) Um instrumento de controle e fiscalização com a finalidade de avaliar os controles internos da organização com o objetivo de assegurar fraudes e erros.
 - d) Um instrumento de planejamento e fiscalização com a finalidade de avaliar os controles internos da organização com o objetivo de assegurar fraudes e erros.
 - e) Nenhuma das alternativas anteriores.

2. A auditoria que é realizada por indivíduos que trabalham na organização é denominada:

- a) Interna.
- b) Externa.
- c) Independente.
- d) Dependente.
- e) Direta.

3. A auditoria que é totalmente dependente de instrumentos de controle e monitoramento exteriores é denominada:

- a) Interna.
- b) Externa.
- c) Independente.
- d) Dependente.
- e) Direta.

4. A auditoria que é composta por agentes que não possuem nenhum tipo de vínculo (pessoal ou profissional) com a cooperativa, exceto o vínculo de auditoria é denominada:

- a) Interna.
- b) Externa.
- c) Independente.
- d) Dependente.
- e) Direta.

Referências

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

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

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das melhores práticas de governança para cooperativas**. São Paulo: IBGC, 2015.

SCARAMUSSA, Sadi. **Gobierno corporativo y la necesidad de un modelo de controladoría utilizando instrumento de gestión estratégica en cooperativas de producción agropecuaria del estado del rio grande del sur**. Tesis de Doctorado – a UNaM-AR, 2012.

Currículo do professor-autor



Nelson Guilherme Machado Pinto, possui graduação em Administração e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Atualmente, é professor assistente do Departamento de Administração do Centro de Ensino Superior Norte – RS no campus de Palmeira das Missões da UFSM e doutorando em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFSM. Foi professor substituto de nível superior do Colégio Politécnico da UFSM, atuando nos cursos superiores: Gestão de Cooperativas e Sistemas para Internet, Técnicos em: Administração, Cooperativismo-EaD, Secretariado e Paisagismo.



Vitor Kochhann Reisdorfer, possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (1994), Graduação em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (2008), Especialização pela Faculdade de Administração Três de Maio – SETREM (2006), Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (2000) e Doutorado em Administración – Universidad Nacional de Misiones – UnaM (2008), título reconhecido no Brasil pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como Doutor em Administração. Criador e Coordenador dos cursos de MBA em Gestão Empresarial, Pós-graduação em Cooperativismo e Agronegócios na URI (três edições de Cooperativismo e três edições de Agronegócios); Ex-Conselheiro de Administração do Sicredi Missões no período de 2004 à 2010; Ex-Funcionário da Coopatrigo, Cooperativa de São Luiz Gonzaga, onde trabalhou por 14 anos, sendo última função a de Gerente Administrativo Financeiro; Associado da Coopatrigo e do Sicredi Missões; Ex-Coordenador Acadêmico da Unipampa, campus de Dom Pedrito. Atualmente, é Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Coordenador do Curso Técnico em Contabilidade do Colégio Politécnico da UFSM e Líder do Grupo de Pesquisa em Gestão e Organizações Coletivas (GESCOL).