

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

MESTRADO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS

SERGIO ROBERTO FIOREZE

**O IMPACTO DA SEGREGAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO DAS
COOPERATIVAS DE CRÉDITO.**

Curitiba

2024

SERGIO ROBERTO FIOREZE

**O IMPACTO DA SEGREGAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO DAS
COOPERATIVAS DE CRÉDITO.**

Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Mestre em Gestão de
Cooperativas, pelo programa de Pós-
Graduação em Gestão de Cooperativas da
PUCPR-Escola de Negócios.

Orientador: Prof. Dr Eduardo Damião.

Curitiba

2024

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Luci Eduarda Wielganczuk – CRB 9/1118

F518i
2024

Fioreze, Sergio Roberto
O impacto da segregação no processo decisório das cooperativas de crédito /
Sergio Roberto Fioreze ; orientador: Eduardo Damião. – 2024.
72 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba,
2024
Bibliografia: f. 69-71

1. Cooperativas – Administração. 2. Cooperativas de crédito. 3. Governança
corporativa. 4. Processo decisório. I. Damião, Eduardo. II. Pontifícia Universidade
Católica do Paraná. Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. III. Título.

CDD. 20. ed. – 658.047

TERMO DE APROVAÇÃO

O IMPACTO DA SEGREGAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Por

Sergio Roberto Fioreze

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais

Eduardo Damião da Silva

Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva

Orientador

Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi

Examinador

Prof. Dr. Robson Faria

Examinador

“Se há uma maneira correta de melhorarmos as condições do mundo: o cooperativismo entre todas as nações.”

Adelmar Marques Marinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter dado forças, saúde e resiliência para ter chegado até aqui.

Agradeço aos professores do mestrado da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, pela dedicação e qualidade dos ensinamentos, mesmo em um período repleto de desafios e mudanças, em especial ao meu Professor Orientador Dr. Eduardo Damião.

Dedico este trabalho aos meus familiares, que diversas vezes amenizaram as dificuldades de se alcançar o objetivo final e por estar sempre ao meu lado.

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo analisar o impacto da segregação de funções no processo decisório nas cooperativas de crédito, uma medida imposta pelo Banco Central do Brasil para incentivar boas práticas de governança. A segregação visava separar claramente os papéis estratégicos, desempenhados pelo Conselho de Administração, e os papéis executivos, exercidos pela Diretoria Executiva, Superintendência ou Gerência, com o intuito de assegurar decisões mais assertivas em benefício dos cooperados. No entanto, essa mudança gerou conflitos entre os Conselheiros e a Diretoria Executiva, o que motivou a realização deste estudo. A fundamentação teórica foi baseada em publicações técnicas, manuais do Banco Central do Brasil, leis, resoluções, artigos científicos e demais publicações pertinentes ao tema. A metodologia utilizada foi um estudo de caso descritivo e qualitativo, com entrevistas analisadas por meio da análise de conteúdo. Os resultados indicaram que, embora as cooperativas tenham precisado de tempo para se adaptar à segregação, esta trouxe maior transparência para os cooperados. Os impactos foram predominantemente positivos, como fusões, a contratação de especialistas para cargos gerenciais e o fortalecimento dos princípios do cooperativismo, apesar das divergências no processo decisório devido aos novos papéis estabelecidos.

Palavras-chave: Conflitos; Cooperativas de crédito; Governança; Segregação; Tomada de Decisão.

ABSTRACT

The research aimed to analyze the impact of segregation of functions on the decision-making process in credit unions, a measure imposed by the Central Bank of Brazil to encourage good governance practices. The segregation aimed to clearly separate the strategic roles, performed by the Board of Directors, and the executive roles, performed by the Executive Board, Superintendence or Management, with the aim of ensuring more assertive decisions for the benefit of the members. However, this change generated conflicts between the Board Members and the Executive Board, which motivated the realization of this study. The theoretical basis was based on technical publications, manuals of the Central Bank of Brazil and scientific articles, and the methodology used was a descriptive and qualitative case study, with interviews analyzed through content analysis. The results indicated that, although the cooperatives needed time to adapt to segregation, it brought greater transparency to the members. The impacts were predominantly positive, such as mergers, the hiring of specialists for management positions and the strengthening of cooperative principles, despite divergences in the decision-making process due to the new roles established.

research aimed to identify the impact of segregation on the decision-making process in credit

Keywords: Conflicts; Credit cooperatives; Governance; Segregation; Decision-making.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.....	40
Tabela 2.....	50
Tabela 3.....	54
Tabela 4.....	57
Tabela 5.....	62

ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI - Aliança Cooperativa Internacional

BACEN - Banco Central Do Brasil

BNDES – Banco Nacional Do Desenvolvimento Econômico E Social

PRONAF - Programa Nacional De Fortalecimento Da Agricultura Familiar.

RS - Rio Grande Do Sul

SUMÁRIO

1 Introdução	10
1.1 Contextualização Do Tema	11
1.2 Problema de Pesquisa.....	13
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	13
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	14
1.4 Justificativa	14
2. Fundamentação Teórica	16
2.1 Cooperativismo	16
2.1.1 <i>Do Surgimento das Cooperativas de Crédito No Brasil</i>	18
2. 2. Legislação Nacional das Cooperativas de Crédito.....	20
2.3.1 <i>Alterações Sobre Governança Promovidas pela Lei Complementar Nº 130/09</i>	29
2.3.2 <i>Regulamentações da Resolução CMN Nº 3.859/10</i>	30
2.3.3 <i>Estrutura de Governança Cooperativa Conforme A Lei Nº 5.764/71</i>	31
3. Aspectos Metodológicos	37
3.1 Especificações do Problema de Pesquisa.....	37
3.2 Perguntas de Pesquisa	38
3.3 Categorias de Análise.....	38
3.3.1 <i>Governança</i>	38
3.3.2 <i>Segregação</i>	39
3.3.3 <i>Processo Decisório</i>	40
3.4 Definições Constitutivas e Operacional das Categorias de Análise	40
3.5 Delineamentos da Pesquisa	42
3.6 População e Amostra.....	42
3.7 Técnicas de Coletas de Dados	43
3.8 Métodos de Análises dos Dados.....	43
4. Apresentação dos Resultados e Discussão dos Dados	45

4.1 Categorias de Análise.....	49
4.2 Roteiro de Entrevista Aplicada a Diretoria e aos Conselheiros da Cooperativa de Crédito Cresol.....	49
4.3 Levantamento dos Dados	49
5. Conclusão.....	65
5.1 Implicações Gerenciais.....	67
6. Referências.....	69
Apêndice	72

1 Introdução

Durante toda a história o homem teve a necessidade de se adaptar para garantir a sua sobrevivência e a convivência em grupo foi uma delas, aprender a dividir, respeitar as regras e leis, trabalhar em equipe, foi uma forma de preservar a vida.

Sabe-se que o cooperativismo surgiu como uma resposta às mudanças profundas causadas pela Revolução Industrial. Durante esse período, a transição de uma economia baseada no artesanato e na agricultura para um modelo fabril e industrial provocou um aumento das desigualdades sociais, precarização das condições de trabalho e empobrecimento das comunidades tradicionais (Cenzi, 2009).

Nesse sentido o cooperativismo é uma maneira de somar capacidades num mundo altamente competitivo, preservando assim a força econômica e de vida dos indivíduos de um mesmo padrão e tipo, com objetivos comuns e com as mesmas dificuldades.

Falar de cooperativismo numa era onde a tecnologia traz benefícios, porém mais distância entre as pessoas, com desaparecimento de vários postos de trabalho e outros aspectos que influenciam diretamente na economia e na sociedade é altamente complexo, por isso a necessidade de inicialmente nesse estudo fazer uma breve conceituação histórica do termo durante a evolução da humanidade até os dias atuais, bem como, do surgimento das primeiras cooperativas no geral.

As cooperativas, em especial as de crédito, surgem na Alemanha no ano de 1864, denominadas de *loan societies* e que, mais tarde, seriam chamadas de Raiffeisenbank, com um total de 265 mil associados inicialmente. Com inspiração da Alemanha, na Itália surge a Livre associação e no Canadá o movimento Desjardins, que expandiu as cooperativas por todos os Estados Unidos (Port, 2022).

No Brasil, o modelo implantado tinha como objetivo reunir as poupanças das comunidades dos imigrantes e colocá-las a serviço de seu próprio desenvolvimento (Bragança, 2015).

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que formam uma sociedade cooperativa que presta serviços aos seus associados e vem evoluindo nos últimos anos, mesmo diante de crises políticas, econômicas, ideológicas e até mesmos culturais.

De acordo com a Lei 5.764, as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, com natureza jurídica própria, sem fim lucrativo e que tem como função através de uma correlação a prestação de serviços financeiros a seus associados, com direito assegurado a todos os

instrumentos do mercado financeiro, diferente dos bancos apresenta juros mais baixos e rendimentos maiores e melhor atendimento

As cooperativas de crédito são respaldadas pela Lei Complementar Nº 130 (de 17 de abril de 2009), lei essa que revoga as leis anteriores criadas durante o governo militar.

Desde a implantação da primeira cooperativa, haviam alguns princípios básicos, que apesar das mudanças propostas pela ACI, continuam tendo a mesma base e com eles foram construídas as Leis que regem esse tipo de sistema, importante ressaltar que assim como cada momento histórico sugere mudanças, as formas de gestão mudaram também, no período atual tem-se a Liderança estratégica, onde cada setor tem sua responsabilidade no alcance das metas, elaboradas pela Diretoria Executiva.

O presente trabalho se dedica a explorar a evolução do cooperativismo, destacando suas origens na Revolução Industrial como uma resposta às desigualdades sociais criadas pelo modelo fabril. Com foco nas cooperativas de crédito, especialmente no Brasil, o estudo examina a importância desse modelo como uma alternativa econômica e social, ressaltando sua relevância em um cenário de crescente complexidade tecnológica e globalização.

A pesquisa foca na segregação entre governança e diretoria executiva nas cooperativas de crédito, investigando o impacto dessa divisão no processo decisório, com base na Resolução 4.434 de 2015, que regulamenta a atuação dessas entidades no Brasil. Ao analisar as políticas públicas que influenciaram essa mudança, o trabalho busca entender como essa segregação afetou as práticas de gestão e decisão, contribuindo para a transparência e eficiência das cooperativas de crédito, em particular da Cresol. Através de uma abordagem teórica e prática, a pesquisa pretende fornecer insights sobre os desafios e as oportunidades desse modelo de organização, alinhando os princípios do cooperativismo com as demandas do contexto contemporâneo.

1.1 Contextualização Do Tema

As cooperativas apresentam três pilares para equilibrar a atuação de forma a não gerar conflitos e priorizar a confiança, que são a Assembleia geral, o Conselho Administrativo e Conselho fiscal.

Segundo Silva (1994) a principal finalidade de uma cooperativa tradicional é melhorar a condição econômico-social dos seus cooperados. Pedrozo (1993) reforça que se trata de uma organização formada por indivíduos com interesses comuns, voltada para atividades

econômicas que promovem o progresso econômico e o bem-estar de seus associados, que são, ao mesmo tempo, proprietários e usuários da organização.

O cooperativismo tem se destacado pela sua forma de governança, em muitos aspectos e com isso despertado o interesse de pesquisadores devido a forma de organização, nos mais diversos ramos existentes. Entre estes, está a preocupação na manutenção de práticas de decisões mais democráticas e a conjugação de esforços, cujo centro de atenção se encontra a necessidade de aliar resultados empresariais com expectativas de interesse do quadro social.

De acordo com a OCB (2017), o modelo de Governança Cooperativa foi desenvolvido para criar um referencial de governança que respeitasse as particularidades inerentes às cooperativas. Essas organizações são estruturadas de maneira democrática e participativa, com foco em objetivos econômicos e sociais compartilhados. Nesse contexto, a gestão e fiscalização das cooperativas são responsabilidades diretas dos próprios associados, que desempenham um papel central na administração e na condução da cooperativa.

Com o crescimento das cooperativas de Crédito o Banco Central do Brasil, através da resolução 4.434, de 05 de agosto de 2015, delimita a atuação dos Conselhos Administrativos, Fiscal, Diretoria Executiva e Colaboradores quanto ao desempenho de suas funções por meio da Governança.

Art.27. A cooperativa de crédito clássica que detiver média dos ativos totais, nos três últimos exercícios sociais, igual ou superior a R\$50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) e a cooperativa de crédito plena devem adotar estrutura administrativa integrada por conselho de administração e por diretoria executiva a ele subordinada. § Os membros da diretoria executiva devem ser indicados pelo conselho de administração entre pessoas naturais associadas ou não associadas, nos termos do artigo 5º da Lei Complementar nº 130, de 2009, sendo vedado o exercício simultâneo de cargos no conselho de administração e na diretoria executiva (Res. 4.434/2015, art. 27, § 1º, p.24)

Sendo o Conselho de Administração, segundo a política de governança das cooperativas de créditos, o responsável pela ligação entre o cooperado e a cooperativa, é ele quem vai decidir os caminhos a serem tomados para resultar no melhor interesse da organização e cabe a eles a condução estratégica para um bom desenvolvimento dos objetivos da cooperativa, participando efetivamente de capacitações quando proposto.

Já a Gestão Executiva, por meio da Diretoria Executiva, tem a função e autonomia para cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, os normativos internos, e as deliberações da Assembleia Geral e do Conselho de Administração.

Na Lei nº 6.404/1976, Seção IV, Deveres e Responsabilidades, os artigos 153 a 158 compreendem as funções da Diretoria Executiva, destacando-se dever de diligência; finalidade das atribuições e desvio de poder; dever de lealdade; conflito de interesses; dever de informar; responsabilidade dos administradores (Brasil, 1976, p. 85-87).

A forma com que foi se transformando os tipos de governanças, em especial nas cooperativas de créditos, de acordo com os contextos políticos e econômicos de cada época, onde existiram grandes revoluções, podem influenciar diretamente nas tomadas de decisões, uma vez que alguns setores, não tem muito claro o que compete a cada um deles.

1.2 Problema de Pesquisa

Com a adequação das leis e o monitoramento realizado pelo Banco Central do Brasil, começou a ocorrer a segregação dos papéis, com intuito de tornar as cooperativas mais transparentes e melhor organizadas e auxiliar no processo de tomada de decisão, então surgiu a necessidade de basear esse estudo, com vistas nessa mudança e nos impactos causados por ela, lembrando que nesse estudo foram consideradas as Cooperativas com base na Resolução 4.434 de 5/08/2015, que regulamenta a segregação para ativos médios nos últimos 3 anos de igual valor ou acima de R\$50.000.000,00. Por isso, a problemática dessa pesquisa se dá em torno do seguinte questionamento: Qual o impacto da segregação entre governança e diretoria executiva no processo decisório da cooperativa de crédito Cresol?

1.3 Objetivos

Nesse item do estudo foram elencados os seguintes objetivos para definir o escopo da pesquisa sobre o impacto da segregação no processo de tomada de decisão e está dividido em objetivo geral e específicos.

A pesquisa alcançará seu propósito se todas as suas propostas investigativas, por mais complexas e demoradas que sejam, forem cumpridas e o pesquisador puder dar uma resposta ao problema formulado. Se os objetivos forem bem formulados e condizentes com o problema a pesquisa terá êxito (Oliveira, 2018, p. 23).

1.3.1 Objetivo Geral

- Identificar qual a relevância da segregação no processo decisório na cooperativa de crédito Cresol.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar sob quais políticas públicas a segregação foi implantada nas Cooperativas de Crédito;
- Identificar como se dava o processo decisório nas Cooperativas de Crédito antes da segregação;
- Verificar como a segregação foi implantada na Cooperativa de Crédito Cresol e como foi direcionado o processo decisório após essa implantação;
- Descrever quais as possíveis mudanças que impactaram no processo de tomada de decisão em Cooperativas de crédito e as suas causas e efeitos.

1.4 Justificativa

A justificativa para a monografia está embasada no atual contexto da sociedade, onde o cooperativismo tem sido considerado uma alternativa de emancipação e resgate da cidadania. Na matéria Cooperativismo e globalização atualmente no mundo do trabalho, o efeito da globalização neoliberal tem sido nocivo, sendo assim o cooperativismo se apresenta como forma de amortecer estes efeitos e gerar possibilidade de recuperar a renda e a dignidade destes trabalhadores; obviamente calcada nos princípios e valores universais do cooperativismo, que foram sendo preservados desde a sua criação.

Justificativa prática:

- Segundo a Folha de São Paulo¹ a influência neoliberal da globalização tem gerado efeitos nocivos na sociedade, afetando a renda e a dignidade dos trabalhadores. O cooperativismo surge como uma alternativa prática para amenizar esses efeitos e promover a recuperação desses aspectos.
- A legislação determinada pelo BACEN exige uma reestruturação no processo de gestão das cooperativas com ativos acima de 50 milhões. Essa exigência prática

¹ <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/fz0207200410.htm>

demanda a organização da divisão de funções e a implementação de um processo de tomada de decisão diferenciado.

- A implementação de mudanças desse tipo em uma cooperativa é complexa e envolve diretamente o futuro da instituição e o dinheiro dos cooperados. Essas questões práticas e os possíveis conflitos inerentes a essas mudanças tornam importante a análise dos desafios enfrentados pelas cooperativas.

Justificativa teórica:

- Os princípios e valores universais do cooperativismo têm sido preservados desde a criação desse modelo de organização. Esses princípios são fundamentais para a construção das leis que respaldam o cooperativismo.
- No entanto, as grandes mudanças ocorridas na sociedade têm exigido adaptações nas formas de gestão das cooperativas, a fim de garantir sua sincronia com o contexto atual. Essa necessidade de adaptação e reestruturação gestional torna relevante uma análise teórica sobre como conciliar os princípios do cooperativismo com as exigências práticas da atualidade.
- A pesquisa se baseia na análise das leis e dos princípios do cooperativismo, assim como em estudos de casos de cooperativas que passaram por processos de adaptação e reestruturação gestional.
- Essa abordagem teórica busca contribuir para o conhecimento sobre o tema e fornecer subsídios para a atuação das cooperativas no atual contexto econômico e social.

2. Fundamentação Teórica

A pesquisa se fez necessária para identificar e analisar como a segregação dos papéis, imposta pelo Banco Central às cooperativas de crédito com capital social acima de R\$50.000.000,00, impactaram no processo de tomada de decisão. Para esse fim, iniciou-se o estudo com uma busca de vários autores que trataram do surgimento do cooperativismo, das cooperativas de créditos, governança, segregação e processo de tomada de decisão, no intuito de dar suporte teórico para a problemática levantada no problema de pesquisa.

Determinado os conceitos, buscou-se analisar, a partir das Legislações que respaldam o funcionamento das cooperativas de créditos, a segregação e a ressignificação dos papéis, enquanto agentes de interferência direta nos processos de tomadas de decisão. Bem como, de que forma impactaram nesse processo decisório, identificando suas causas e efeitos.

2.1 Cooperativismo

Quando se trata de cooperativismo, o que vem a mente é a experiência dos Pioneiros de Rochdale, que na época destacavam o cooperativismo como um movimento alternativo para sobreviver às consequências do capitalismo.

O processo da Revolução Industrial tinha como principal efeito a alienação do trabalhador, uma vez que o operário moderno perdeu o controle do conjunto da produção, passando a ser responsável por apenas uma parte do ciclo produtivo, ignorando o restante dos procedimentos técnicos envolvidos. Além disso, recebendo “salário” em troca da atividade mecânica realizada, o operário alienava o fruto de seu trabalho ao capitalista, transformando-o em mercadoria sujeita ao mercado (Vicentino, 2001, p.25).

Pensando na história e em todas as mudanças que estavam acontecendo, em todos os sentidos, econômicos, políticos e sociais, essa criação partiu de ideais de homens a frente de seu tempo, na busca de melhorias de condições sociais e econômicas, logo, os pioneiros locaram um armazém, organizado e regido por princípios que, apresentavam os seguintes objetivos:

a) formação de capital para emancipação dos trabalhadores mediante economias realizadas com a compra em comum de gêneros alimentícios; b) construção de casas para fornecer habitação a preço de custo; c) criação de estabelecimentos industriais e agrícolas com duplo objetivo: produzir direta e economicamente tudo o que fosse indispensável aos operários desempregados ou que recebiam baixos salários; d) educação a luta contra o alcoolismo; e) comercialização (compra e venda) somente a dinheiro, para que os cooperados só assumissem compromissos dentro de suas possibilidades orçamentárias, e evitando o crédito, que considerava um “mal social”. f) Cooperação integral. Esse fato é considerado o início do movimento cooperativista mundial, ou seja, o marco fundamental do cooperativismo moderno. A base doutrinária dos estatutos desses cooperativistas pioneiros norteará toda organização cooperativa até os dias de hoje, sendo adotada e propagada pela Aliança Cooperativa Internacional e pelas organizações cooperativas em nível nacional. (Bialoskorski Neto, 2006, p. 28).

Oficialmente a primeira cooperativa criada foi em Rochdale, na qual 28 operários, que eram em sua maioria tecelões, fundamentados nos valores de cooperação e mutualidades pregadas por Robert Owen e Fourier, dentre outros; finalmente conseguiu colocar um funcionamento um empreendimento, que na história ficou registrado como marco inicial do cooperativismo.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) foi fundada em 1895, com uma aliança entre Ingleses, Franceses e Alemães, criando assim um órgão representativo para as cooperativas.

Segundo Santos (2001), a fundação da ACI sofreu diversos debates entre duas correntes: a de Londres, com a “Hegemonia do Produtor” e eram liderados por Vansitartart Neale, que apresentava como defesa o principal critério Rochdale, que seria um instrumento onde o trabalhador se libertaria da função assalariada somente e participaria dos lucros das empresas.

Ainda segundo Santos a outra corrente era a “hegemonia do Consumidor”, defendida pelas organizações cooperativas de “Wholesale”, este tinha o apoio das federações cooperativistas de consumo, que objetivavam a transformação social através da organização

das cooperativas de consumo, uma vez que se subentendia que todas as pessoas são consumistas, apesar de que nem todas são trabalhadoras, sendo assim as cooperativas de consumo são universais e, portanto, atendiam defendiam os interesses de todas as pessoas.

Pode-se concluir que o cooperativismo foi criado para contestar as desigualdades provocadas pela livre concorrência e a exploração de mão de obra, sofrida pelo trabalhador, atualmente o que se observa é que o cooperativismo é uma maneira de inclusão social, onde um grupo formado por pequenos se torna grande quando compõem uma cooperativa hoje o que se vê é cooperativismo como forma de inclusão social, ou grupo de pequenos se torna grande quando formam uma cooperativa e quando esta concorre no mercado com as grandes corporações.

De acordo com Bialoskorski Neto (2006), Louis Blanc apresentava como defesa uma associação com operários de fábricas sociais, onde num primeiro momento seria organizada e financiada pelo estado, pois defendia que o estado era responsável pelos problemas econômicos e sociais. As fábricas sociais teriam estatutos próprios, mas respeitando o princípio da igualdade, onde as sobras líquidas seriam divididas em três partes, sendo uma para os operários, uma constituiria um fundo de assistência social e o restante para capitalização e fortalecimento financeiro do empreendimento (Bialoskorski Neto, 2006, p. 22).

Hoje ainda existem muitas discussões acerca de alternativas na prática do cooperativismo aplicado à realidade atual; os motivos que os precursores do cooperativismo na época apresentaram como base para criação e economia na atualidade, são bem diferentes, porém os princípios continuam iguais.

2.1.1 Do Surgimento das Cooperativas de Crédito No Brasil

De acordo com Port (2022), a primeira cooperativa de crédito é pensada em 1847, por Friedrich Wilhelm Raiffeisen, natural da Renânia (estado mais populoso da Alemanha) e criou no povoado de Weyerbusch/Westerwald a primeira associação que prestava apoio para a população rural, que, porém, ainda não era considerada uma cooperativa, no entanto serviria de modelo para a futura atividade cooperativista de Raiffeisen (Port, 2022, p.1).

Ainda segundo o autor ela se torna cooperativa no ano de 1864 e foi denominada de “Heddesdorfer Darlehnsk Assenveirein” (Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf). As cooperativas criadas por Raiffeisen, eram especificamente rurais e apresentava como principais características a responsabilidade infundável e solidária aos

associados, pois os associados independentes do número de quotas tinham o mesmo poder para votar.

Atualmente, ainda esse tipo de cooperativa é bastante popular na Alemanha, sendo essa o berço desse tipo de cooperativa, foi Herman Schulze o pioneiro no que se refere a fundação da primeira cooperativa de crédito urbana, organizando em 1856, a sua primeira “associação de dinheiro antecipado”, uma cooperativa de crédito na cidade alemã de Delitzsch., que deu origens aos bancos populares.

No Brasil o modelo italiano de cooperativa do tipo Luzzatti, ficaram bastante populares nas décadas de 40 a 60 no Brasil, e apresentavam como principais características a não exigência do vínculo, para ser associado, exceto pelos limites geográficos

No Brasil a palavra cooperativa foi usada pela primeira vez pela Sociedade Cooperativa Econômica dos funcionários Públicos de ouro preto fundada em 1889, em Minas que apesar de ser uma Cooperativa de consumo, os artigos 41 a 44 de seu estatuto social previa uma “caixa de auxílio e socorros”, cujo objetivo era prestar auxílio e socorros as viúvas pobres de associados e a sócios que tivessem problemas com pagamentos por falta de trabalho, embora não tenha uma captação de depósitos junto aos associados ela se assemelha com as seções de crédito das cooperativas mistas que surgiram no século seguinte, com fins assistencialistas.

As cooperativas classificam-se também de acordo com o objeto ou pela natureza das atividades desenvolvidas, a Caixa econômica e empréstimos Amstad, posteriormente batizada de caixa rural de Nova Petrópolis, são dos tipos Ralffelsen continua em atividade até hoje.

Em setembro de 1912, foi fundada em Porto Alegre (RS), uma cooperativa central mista com seção de crédito, a União das Cooperativas Rio-grandense de Responsabilidade Ltda., esta pode ter sido realmente a primeira cooperativa central a operar com crédito no Brasil.

Em 8 de setembro de 1925, foi constituída em Porto Alegre (RS), pela união de dezoito cooperativas, a Central das Caixas Rurais da União Popular do Estado do Rio Grande do Sul, Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada, a primeira cooperativa central unicamente de crédito do Brasil.

Desde a implantação da primeira Cooperativa, existem alguns princípios básicos, que apesar das mudanças propostas pela ACI, continuam tendo a mesma base e com eles foram construídas as Leis que rege esse tipo de sistema, importante ressaltar que assim como cada momento histórico sugere mudanças, as formas de gestão mudaram também, no período atual

tem-se a Liderança estratégica, onde cada setor tem sua responsabilidade no alcance das metas, elaboradas pela Diretoria Executiva.

Assim como os bancos mercantis, as cooperativas disponibilizam de linhas de crédito para seus cooperados. As cooperativas atendem a área rural com empréstimos de custeio e investimento, e também beneficiam a área urbana com linha de crédito pessoal, capital de giro, desconto de recebíveis, entre outros. Este aumento da procura de operações de crédito realizadas na cooperativa evidencia a preferência dos cooperados pelo melhor atendimento, pelas menores taxas administrativas, pelas menores taxas de juros e pela menor burocracia.

2. 2. Legislação Nacional das Cooperativas de Crédito

Sabe-se que a lei de cooperativas entrou em vigor em 1971 e embora ela apresente questões importantes, porém ainda apresenta brechas que necessitam de um estudo mais aprofundado para garantir que princípios e legislação aplicados sejam melhor entendidas.

A lei complementar 130 de 17 de abril de 2009, foi sancionada e publicada no dia 17 de abril de 2009, criando assim o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (decorrente do PLP 177/04-PLS 293/99, que foi aprovado pelo Congresso Nacional – Câmara dos Deputados em 13/8/2008 – Senado Federal em 24/3/2009), de autoria do Senador Gerson Camata (ES).

Em relação às tomadas de decisões e do organograma a Lei traz no artigo 4 a seguinte citação:

Art. 4º O quadro social das cooperativas de crédito, composto de pessoas físicas e jurídicas, é definido pela assembleia geral, com previsão no estatuto social. Parágrafo único. Não serão admitidas no quadro social da sociedade cooperativa de crédito pessoas jurídicas que possam exercer concorrência com a própria sociedade cooperativa, nem a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios bem como suas respectivas autarquias, fundações e empresas estatais dependentes (Brasil, 2009, p.1).

Em se tratando da admissão de pessoas jurídicas foi um avanço para o quadro das cooperativas, pois anteriormente só acontecia se essas tivessem atividades relacionadas às das pessoas físicas associadas e, ainda, aquelas sem fins lucrativos, uma vez que a necessidade de serviços financeiros em melhores condições não se aplica somente a pessoas físicas, esse tipo de admissão também consegue prever os riscos.

O artigo 5 da mesma Lei traz em seu texto a permissão da cooperativa de crédito que dá ao conselho de administração uma espécie de aval para contratar uma diretoria executiva composta de pessoas físicas associadas ou não, preservando assim o princípio de gestão democrática. Os eleitos em assembleia para o conselho de administração serão responsáveis pela condução estratégica, junto a especialistas do mercado financeiro para que proponham estratégias conseguindo assim atingir a eficiência financeira e econômica do negócio cooperativo.

O Artigo 56 no seu texto trata do mandato desses conselhos, sendo que o fiscal terá duração de até 3 anos, com reeleição apenas para 1/3 dos membros e o mesmo critério deverá ser adotado para o conselho de administração, estabelecido no art. 47 da lei 5.764/71.

Art. 6º O mandato dos membros do conselho fiscal das cooperativas de crédito terá duração de até 3 (três) anos, observada a renovação de, ao menos, 2 (dois) membros a cada eleição, sendo 1 (um) efetivo e 1 (um) suplente (Brasil, 2009, p.2).

Art. 47. A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração (Brasil, 1971, p. 8).

Segundo Cenzi (2009, p.93) observa-se que durante anos tanto a Câmara dos Deputados como o Senado Federal apresentam projetos que visam a alteração da atual lei de cooperativismo no Brasil como é o caso pelo projeto apresentado pelo Senador Osmar Dias em 2007 no qual formula uma nova proposta de regulamentação da lei de cooperativas, então surgem as PLS 6692/2013; 8424/2017 e 9924/2018.

No que se refere as definições a Lei vigente define o Capítulo II que expressa sobre as sociedades cooperativas e o Projeto de Lei 519/2015 institui o capítulo II como da natureza e das características da cooperativa e assim definem:

Lei 5.764/71: Art. 3º Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica de proveito comum, sem objetivo de lucro. Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com formas e natureza jurídicas próprias, de natureza

civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características: (Brasil, 1971, p.1)

A PL 3/2007 apresenta que: Artigo 2º a cooperativa é sociedade civil de pessoas, de forma jurídica própria não sujeita a falência, constituída para prestação de serviços aos associados através do exercício de uma ou mais atividades econômicas sem objetivo de lucro e com as seguintes características:(Brasil, 2007, p.2)

Já a PL 519/2015 assim preceitua:

Art. 2º A cooperativa é sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, sem objetivo de lucro e não sujeita a falência, constituída para a prestação de serviços aos seus cooperados, reunidos sob contrato societário em que se obrigam a contribuir reciprocamente com bens e serviços para o exercício de atividade econômica de proveito comum, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características: (Brasil, 2015, p.4)

Nota-se que as definições tanto na Lei quanto no projeto são iguais, no entanto, o revisado pela Câmara reduziu os dois artigos citados acima em um único artigo para melhor definir as sociedades cooperativas.

Em relação ao número de cooperados, a lei atual prevê o número de 20 cooperados e esse passaria a não definir um número certo, desde que respeitasse a quantia de pessoas para compor os órgãos de administração e fiscalização como se pode ver a seguir o estipulado nos artigos correspondentes. (Brasil, 1971; Brasil, 2007; Brasil, 2015).

Lei 5.764/71 Art. 6º As sociedades cooperativas são consideradas: I – Singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 pessoas físicas, sendo excepcionalmente, permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objetivo as mesmas ou correlatas, atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos. (Brasil, 1971, p.2).

Já de acordo com a PL 519 assim ficaria:

Art. 4º As cooperativas são consideradas: I – singulares, as constituídas pelo número mínimo de pessoas naturais necessários à composição dos órgãos de administração e fiscalização, sem limitação

de número máximo, garantidas as renovações nos termos desta Lei; (Brasil, 2015, p. 4)

Em relação à manutenção do quadro de sócios, continua condicionado a três formas de perda da condição de cooperado, sendo: demissão voluntária, exclusão por morte e incapacidade civil.

Segundo as PLs que tramitam, ficaria assim:

Art. 17 Dar-se-á perda da qualidade de cooperado pela: I – Retirada, a pedido, que será negada somente se a cooperativa estiver em liquidação; II – Morte da pessoa natural; III – Incapacidade civil não suprida; IV – Extinção da pessoa jurídica; V – Perda dos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na cooperativa; VI – Eliminação (Brasil, 2015, p.7).

Seria proporcionado ao eliminado poder entrar com recurso e ser votado em Assembleia Geral o seu desligamento

Art. 44 da atual lei vigente traz sobre a assembleia Geral Ordinária, que se realizará anualmente nos 3 (três) primeiros meses após o término do exercício social, deliberará sobre os seguintes assuntos que deverão constar da ordem do dia: I – prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, compreendendo; a) Relatório da gestão; b) Balanço; c) Demonstrativo das sobras apuradas ou das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade e o parecer do Conselho Fiscal. II – Destinação das sobras apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso as parcelas para os Fundos Obrigatórios; iii – eleição dos componentes dos órgãos de administração, do Conselho Fiscal e de outros, quando for o caso; IV – quaisquer assuntos de interesse social, excluídos os enumerados no artigo 46. § 1º Os membros dos órgãos de administração e fiscalização não poderão participar da votação das matérias referidas nos itens I e IV deste artigo. § 2º À exceção das cooperativas de crédito e das agrícolas mistas com seção de crédito, a aprovação do relatório, balanço, e contas dos órgãos de administração, desonera

seus componentes de responsabilidade, ressalvados os casos de erro, dolo, fraude ou simulação, bem como a infração da lei ou do estatuto. (Brasil, 1971, p.8).

Art. 45. A assembleia Geral Extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da sociedade, desde que mencionado no edital de convocação. Art. 46. É da competência exclusiva da Assembleia Geral ordinária deliberar sobre os seguintes assuntos: I – reforma do estatuto; II – fusão, incorporação ou desmembramento; III – mudança do objeto da sociedade; IV – dissolução voluntária da sociedade e nomeação de liquidantes; V – contas liquidantes. Parágrafo único. São necessários os votos de 2/3 (dois terços) dos associados presentes, para tornar válidas as deliberações de que trata este artigo (Brasil, 1971, p.8).

De outro lado o projeto de lei em discussão encaminhado à Câmara, tende a ampliar o rol de possibilidade de convocação de assembleia geral em conformidade com o que preceitua o artigo 25 será convocada pelo presidente, qualquer membro do órgão de administração, pelos cooperados com número mínimo estipulado pelo estatuto, pelo conselho fiscal, pelo conselho da administração da central, federação ou confederação na qual a cooperativa faça parte, por qualquer cooperado em casos previstos em lei e pelo órgão de representação (Brasil, 2015).

Na atual Legislação as sociedades cooperativas serão administradas pela Diretoria executiva ou pelo Conselho de Administração, com um mandato não maior do que quatro anos, devendo ser renovado no mínimo 1/3 de seus membros, conforme pode ser observado no art. 47 a seguir

Art. 47. A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembleia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração (Brasil, 1971, p.9)

O Artigo da PL 519/2015 após a reforma altera o número de diretores para um mínimo de 3 (três) que também podem ser associados ou não.

Art. 35. A diretoria executiva será composta por, no mínimo, 3 (três) diretores, cooperados ou não, nomeados e destituíveis pelo conselho

de administração ou pela assembleia geral, competindo ao estatuto fixar: (Brasil, 2015, p.11)

Em relação ao conselho fiscal, a vigência atual será constituída de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes sendo todos cooperados e eleitos todo ano pela assembleia geral com permissão de reeleição apenas de um terço dos seus componentes.

Com as alterações efetuadas pelo senado o projeto encaminhado a câmara 519/2015 da mesma forma institui o conselho fiscal com mínimo de 3 e no máximo 5 membros efetivos sendo facultado número igual de suplentes com mandato de no máximo 3 anos no qual a renovação será permitida apenas a 2 membros sendo 1 efetivo e 1 suplente (Brasil, 2015, p.12).

Mesmo com o avanço do cooperativismo, percebe-se que desde sua criação, os princípios básicos em sua essência permaneceram, porém necessitam de alguns ajustes, uma vez que, os momentos econômicos e o contexto histórico são diferentes.

2.3 Governança e Segregação de Funções nas Cooperativas de Crédito

Como já mencionado, uma cooperativa tem por objetivo, integrar social e economicamente uma vida melhor, por isso a necessidade de se ter um bom planejamento, organizar, dirigir e controlar uma organização assim numa sociedade altamente competitiva, a administração deve conseguir cumprir a missão da organização, respeitando os princípios e seguindo-os integralmente.

Silva (2006) coloca o seguinte como definição de governança: “Etimologicamente, a palavra governança está relacionada a governo; assim, governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes são organizados dentro de uma empresa (corporation)” (Silva, 2006, p. 3).

Com base nesta definição é possível colocar que não são as pessoas, individualmente, que são responsáveis pelo sucesso ou fracasso, mas sim a capacidade destas em trabalharem juntas, nas inter-relações para ir além de suas limitações.

De acordo com Andrade e Rossetti (2007) a governança corporativa iniciou no final do século XX, a partir das mudanças no sistema capitalista, da evolução e do crescimento das grandes Corporações e do desenvolvimento da Administração. Para os autores, foi o distanciamento da propriedade da gestão que impulsionou o desenvolvimento da governança.

No início do século XX, a estrutura de poder nas companhias foi alterada devido aos processos sucessórios, o avanço das sociedades anônimas de capital aberto e o desenvolvimento do mercado de capitais. Assim, muitas empresas que eram administradas pelos seus proprietários, passaram a ser administradas por executivos contratados (Andrade & Rossetti, 2007).

O tema Governança Corporativa tem sido objeto de estudo na academia, em resposta ao fato de organizações falirem devido a gestão fraudulenta ou por não observarem todos os riscos a que estão sujeitas. No tocante às Cooperativas de Crédito não é diferente, uma vez que estas têm crescido muito nos últimos anos, gerando benefícios para os cooperados e para a comunidade em que atuam. Tal crescimento tem exigido das Cooperativas uma estrutura de governança efetiva, que realmente funcione e mitigue todo tipo de riscos inerentes a tais instituições (Silva & Sabaini, 2015).

Para tanto, os órgãos reguladores têm ampliado as exigências para o funcionamento das Cooperativas de Crédito, determinando uma política de governança que observe os princípios de segregação de funções, equidade, transparência, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas, de forma que haja aumento da eficiência, maior e melhor distribuição dos recursos financeiros no sistema e, ainda, pela inclusão financeira e educação cooperativa dos associados (Silva & Sabaini, 2015).

Segundo leitura de Ventura (2008), pensar em boas práticas de governança em qualquer setor que seja é um desafio, mas em especial nas cooperativas de créditos, pois envolve as relações entre cooperados, gestores, comunidade, instituições financeiras e, tem ainda o Banco Central como regulador e fiscalizador. Assim, as diretrizes de boa governança devem contribuir para: Equilibrar os sistemas internos e externos de controle, de forma que se minimizem os custos e melhore a efetividade; Reduzir o custo da decisão coletiva e melhorar o processo decisório dos proprietários; Assegurar gestão eficiente e monitor a atuação dos gestores; Promover alinhamento de interesse dos gestores e dos técnicos com as prioridades da cooperativa; Preservar equidade no tratamento dos interesses dos diversos associados.

Portanto, de acordo com o Bacen (2008), a governança cooperativa é todo o conjunto de mecanismos e controles, interno e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas. Logo, como objetivo principal tem a finalidade de combater as relações desiguais de trocas e de financiamento nas atividades rurais e urbanas e, principalmente, para a concessão de crédito mais compatível com a realidade de cada trabalhador dessas áreas.

Já de acordo com a OCB (2017) o modelo de Governança Cooperativa surgiu da necessidade de construir um referencial de Governança, respeitando as singularidades deste tipo de organização. As cooperativas são geridas de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns. Posto que, os próprios associados (cooperados) têm total responsabilidade pela sua gestão e fiscalização (OCB, 2017).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Cooperativa (IBGC), a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização.

Para o Banco Central do Brasil, de acordo com as Diretrizes para boas práticas de governança, no caso das cooperativas de crédito ser um sistema adequado de governança, faz com que esta tenha um crescimento sustentável, garantindo assim sua solidez quanto a de todo o Sistema Financeiro Nacional, sendo essa a missão do Banco Central, então quanto melhor a governança dessas instituições, mais efetivo é o monitoramento pelo Bacen (Bacen, 2015).

São muitos os desafios encontrados por parte dos gestores nas Cooperativas, pois diferente das empresas e grandes organizações as cooperativas surgem da necessidade de atender as necessidades de seus associados, de alguma demanda que ainda não foi atendida.

As cooperativas têm três pilares para equilibrar a atuação de forma a não gerar conflitos e priorizar a confiança, que são a Assembleia geral, o Conselho Administrativo e o Conselho fiscal, já citados anteriormente nesse estudo.

A cooperativa é uma organização de caráter permanente, criada por um agrupamento de indivíduos com interesses comuns, visando a realização de atividades econômicas relacionadas com o progresso econômico e o bem-estar dos associados, que são os proprietários e usuários da organização (sendo que a finalidade principal de uma cooperativa tradicional é a melhoria da condição econômico-social de seus cooperados (Silva, 1994, p. 17)

O cooperativismo tem se destacado pela sua forma de governança, em muitos aspectos e com isso despertado o interesse de pesquisadores devido a forma de organização, nos mais diversos ramos existentes. Entre estes, está a preocupação na manutenção de práticas de

decisões mais democráticas e a conjugação de esforços, cujo centro de atenção se encontra a necessidade de aliar resultados empresariais com expectativas de interesse do quadro social.

A Governança é um tipo de ferramenta, que através dela se define a forma pela qual as empresas são administradas, monitoradas e cobradas, tem relações entre sócios, diretores, conselhos e outras partes interessadas, ou até mesmo de forma mais simples, é a delegação de autoridade por parte do administrador.

Segundo publicação do IBGC, entende-se que: Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009, p. 19)

A governança implica no conjunto de arranjos legais, culturais e institucionais que determinam o que as corporações negociadas publicamente podem fazer, quem as controla, como esse controle é exercido e como os riscos e retornos das atividades que eles empreendem são alocados.

Ao implantar a governança, esta deve ser voltada aos princípios do cooperativismo, pois as cooperativas têm como missão atender seus associados, com serviços financeiros, crédito, desenvolvimento e inclusão social aos agricultores familiares.

Com o crescimento das cooperativas de Crédito o Banco Central do Brasil através da resolução 4.434 de 05 de agosto de 2015 que delimita a atuação dos Conselhos Administrativos, Fiscal, Diretoria Executiva e Colaboradores quanto ao desempenho de suas funções por meio da Governança.

Art.27. A cooperativa de crédito clássica que detiver média dos ativos totais, nos três últimos exercícios sociais, igual ou superior a R\$50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) e a cooperativa de crédito plena devem adotar estrutura administrativa integrada por conselho de administração e por diretoria executiva a ele subordinada. § Os membros da diretoria executiva devem ser indicados pelo conselho de administração entre pessoas naturais associadas ou

não associadas, nos termos do artigo 5º da Lei Complementar nº 130, de 2009, sendo vedado o exercício simultâneo de cargos no conselho de administração e na diretoria executiva (Res. 4.434/2015, art. 27, § 1º, p15).

A governança em cooperativas está diretamente ligada às diretrizes e estratégias com o intuito de fortalecer as cooperativas, porém no caso dos Créditos no Brasil, essas ações estão trazendo ganhos visíveis para o cooperativismo e automaticamente para o Sistema Financeiro Nacional, portanto as cooperativas assim são parte relevante da economia no Brasil e o fato de adotar práticas de governança contribui nas relações entre cooperados, administradores, funcionários e a sociedade reduzindo possíveis conflitos e riscos inerentes a esse tipo de organização, gerando a confiança, transparência e sustentabilidade da instituição.

Segundo o que determina a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), os valores que devem sustentar o cooperativismo são: Autoajuda, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e responsabilidade (Jesus & Molagres, 2011). Assim, a governança cooperativa deve ser norteada por estes valores.

A Resolução do Bacen 3.859 de 2010, prevê:

Art. 17. As cooperativas de crédito devem observar a política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que aborde os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas (Bacen, 2010, p. 9).

Deve haver clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas (conselho de administração ou diretoria) e por aqueles com funções executivas (diretoria executiva, superintendência ou gerência).

2.3.1 Alterações Sobre Governança Promovidas pela Lei Complementar Nº 130/09

Várias foram as alterações promovidas pela Lei Complementar 130/09, porém no que se refere a governança, cabe ressaltar o artigo 5º da mesma, no qual fica determinado que:

As cooperativas de crédito com conselho da administração, podem criar diretoria executiva a ele subordinada, na qualidade de órgão estatutário composto por pessoas físicas associadas ou não, indicadas por aquele conselho em relação ao impacto trazido por essa mudança é a inovação no que se refere ao modelo de governança vinculado ao modelo de melhores práticas de mercado e dessa forma determina a segregação de papéis estratégicos e executivos (Bacen, 2009, p.8).

2.3.2 Regulamentações da Resolução CMN Nº 3.859/10

De acordo com essa regulamentação, Schardong (2010) cita que como instituição financeira, a cooperativa de crédito submete-se aos riscos decorrentes da sua atividade final, que seria: risco de liquidez, de crédito, de mercado, operacional e de imagem.

Neste sentido, a resolução CMN nº 3.859/10 regulamenta a formação da Diretoria Executiva. E prevê no mínimo dois diretores estatutários, que devem ser eleitos pelo Conselho de Administração (Bacen, 2010). Segue fundamentação legal:

Art. 18. As cooperativas singulares de livre admissão, de empresários, de pequenos empresários, microempresários e microempreendedores [...] devem adotar estrutura administrativa integrada por conselho de administração e por diretoria executiva a ele subordinada, cujos membros sejam eleitos pelo referido conselho [...] admitida a acumulação de cargos entre os dois órgãos para, no máximo, um dos membros do conselho, é vedada a acumulação das presidências. (Bacen, 2010, p.10)

Desta forma a diretoria executiva é tratada como órgão, como colegiado, e não mais como função, e também se refere aos membros no plural e que serão eleitos pelo conselho de administração. O que requer no mínimo dois integrantes que não poderão acumular as presidências. Se o presidente do Conselho de Administração for eleito para compor a diretoria, não poderá ser o presidente da diretoria. (Bacen, 2010, p.10)

Determina a extinção do duplo comando administrativo, cabendo ao conselho de administração atuar no nível estratégico e no controle das

atividades da diretoria, e a diretoria ao desempenho das atividades operacionais da Cooperativa e estabelece o prazo máximo para as adequações acima, fixando que a primeira eleição de administradores realizada do ano 2012 em diante “[...] devem adotar a estrutura e observar as condições nele indicadas...” (BACEN, 2010. P.10).

2.3.3 Estrutura de Governança Cooperativa Conforme A Lei Nº 5.764/71

A Lei nº 5764/71 é a legislação existente anterior a Lei complementar nº 130/09 e resolução CMN nº 3.859/10.

A parte superior do organograma é representada pela Assembleia Geral Ordinária, por todos os associados da Cooperativa. Estes elegem o Conselho de Administração, que é composto por um presidente, um vice-presidente, e no mínimo três conselheiros efetivos e conselheiros suplentes de número não elevado. O presidente e vice-presidente têm funções executivas na cooperativa e coordenam o conselho de administração.

A Assembleia Geral Ordinária elege também o conselho fiscal, que é formado por três conselheiros efetivos e três conselheiros suplentes. Abaixo da diretoria estão os cargos executivos contratados conforme a Consolidação das Leis do Trabalho.

Nesta estrutura de governança o Presidente e Vice-Presidente têm a responsabilidade de conduzir junto ao Conselho de Administração as funções estratégicas e também as funções executivas, havendo sobreposição dos papéis que com a segregação proposta na complementar é extinta essa sobreposição.

2.4 Processo Decisório

Neste tópico discorre-se sobre o processo decisório, onde a teoria da decisão fundamentou o programa de pesquisa proposto para esse estudo, uma vez que o programa de pesquisa tem como principal aspecto a análise do impacto no processo, no seu processo decisório. A importância de se estudar o processo decisório perpassa por opiniões como:

- ♦ o conhecimento sobre processo estratégico decisório é limitado e quase sempre baseado em estudos normativos ou descritivos e pressupostos, de modo que ainda falta estudar o papel de fatores gerenciais, contextuais e características de decisões específicas no processo decisório estratégico (Papadakis, 1998, p. 115);

♦ o processo decisório estratégico tem recebido relativamente limitada atenção em pesquisas, com destaque para o estudo de casos sobre alocação de recursos e decisões políticas (Shrivastava & Grant, 1985, p. 97).

Um dos principais estudiosos do tema, Herbert Simon, renomado economista, psicólogo e autor do livro *Administrative Behavior* (Comportamento Administrativo), publicado em 1957, desafiou os fundamentos da teoria econômica tradicional ao questionar a suposição de que os tomadores de decisão buscam soluções ideais (Maia et al, 2022).

Simon foi um dos pioneiros no aprofundamento das teorias do processo decisório, principalmente a partir da década de 1970, por considerar a limitação da racionalidade humana. No ano de 1978 o economista foi contemplado com o Prêmio Nobel de Economia em virtude de seus estudos acerca do processo decisório organizacional, nos anos seguintes a discussão relativa à racionalidade atinge novas concepções. Na pesquisa precursora do economista são consideradas três fases no processo de tomar decisões: prospecção (análise de um problema ou situação que requer solução), concepção (criação de alternativas de solução para o problema ou situação) e decisão (julgamento e escolha de uma das alternativas propostas) (Sales, 2020).

Para ele as pessoas operam dentro de limitações cognitivas e de processamento de informações, o que torna impossível considerar todas as alternativas e calcular a melhor escolha em termos absolutos. Simon defendeu o conceito de "racionalidade limitada", que postula que os indivíduos tomam decisões com base em critérios satisfatórios, em vez de ótimos, dadas as restrições de tempo, recursos e conhecimento (Noronha et al, 2023). A tomada de decisão, na perspectiva de Simon, possibilita compreender que a decisão é um processo complexo e envolve diversas variáveis que são condicionadas por diferentes motivos, tais como: econômicos, sociais, psicológicos, emocionais, culturais entre outros (Sales, 2020).

Sob a influência de Simon, desenvolveu-se a teoria de que as decisões são escolhas conscientes entre duas alternativas ou mais com um objetivo bem definido. Simon aborda o processo decisório por uma perspectiva de racionalidade. Os processos de decisão podem ser programados ou não programados. Os programados são rotineiros e repetitivos, e como tal exigem menor esforço do gestor. Por outro lado, os não programados são decisões únicas que exigem planejamento e investigação (Noronha et al, 2023). É a partir das alternativas

disponíveis que o indivíduo, por meio da racionalidade limitada, analisa consequências futuras e realiza o processo decisório, buscando um resultado satisfatório (Simon, 1972).

Outra importante abordagem no campo da tomada de decisões são os estudos de empreendedorismo, que incluem a teoria Effectuation, a qual defende que o empreendedor atua como o principal agente na tomada de decisões organizacionais, visando impulsionar o desempenho das empresas no mercado. Isso é feito através da habilidade de adaptar e transformar oportunidades em inovações, além de lidar com contingências de forma a convertê-las em oportunidades (Noronha et al, 2023).

As amplas experiências da alta administração, acerca de uma série de casos comparáveis para recorrer, trazem argumentos e dados históricos que podem auxiliar na maioria das situações de decisão, o que torna os integrantes da alta administração capazes de serem racionais dentro dos limites de suas próprias experiências (Maia et al, 2022).

Contudo, quando faltam elementos para se basear a tomada de decisão em organizações pode ser caótica, toma-se como exemplo os altos níveis de complexidade dos processos decisórios que se alcançou na pandemia de 2020. Momento de criticidade elevada e que deixou inúmeros aprendizados para quaisquer organizações, independentemente de estarem ou não relacionadas com o tema saúde. A complexidade do momento, a existência de objetivos conflitantes e ambíguos, exigia a participação dispersa dos decisores, o alto risco, a indisponibilidade de informações históricas e a extrema incerteza, oportunizou um aprendizado sobre os processos decisórios complexos no ambiente organizacional durante períodos de crise (Maia et al, 2022).

Ao longo dos anos e dos acontecimentos é possível perceber que quando se trata do conceito de processo decisório organizacional, não existe um consenso entre os pesquisadores, mas a maioria concorda que é um elemento fundamental para a compreensão da dinâmica organizacional (Pereira et. al., 2023).

Da perspectiva do objeto do estudo – cooperativas de crédito –, observa-se que as 4.800 cooperativas brasileiras, aproximadamente, distribuídas em mais de 7 ramos de atividades econômicas, respondem por cerca de 6% do PIB brasileiro, sendo a agrícola responsável por 50% do PIB no Brasil.

Huppi e Feder (1990) observam que cooperativas de crédito têm o potencial de prover crédito acessível para um grupo de trabalhadores rurais, pois elas podem reduzir custos de transação e baixar o risco de inadimplência, devido a fatores como economia de escala no relacionamento com seus membros, robustas informações sobre os tomadores de crédito.

Na visão de Robbins e Decenzo (2004), as decisões nas cooperativas são tomadas pensando em algum problema a ser resolvido ou quando há a necessidade de algo ser alcançado, de forma objetiva ou lógica. Ainda, segundo os autores a decisão envolve um processo, ou ainda uma sequência de fases que se sucedem: Definição e diagnóstico do problema; Procura de soluções alternativas mais promissoras; Análise e comparação dessas alternativas de solução e Seleção e escolha da melhor alternativa como um plano de ação.

A maioria das tomadas de decisões em organizações são planejadas e definidas por CEOs e TMTs, ou seja, a alta administração, e estas deliberações impactam direta e indiretamente no processo decisório de outros níveis e membros, assim, como nos objetivos organizacionais pretendidos (Pereira et al, 2023).

O processo decisório em cooperativas é caracterizado pela sua natureza democrática e participativa, envolvendo órgãos como o Conselho de Administração e a Assembleia Geral. A eficácia desse processo depende da qualidade da governança corporativa, da capacidade de conciliar os interesses dos membros e da habilidade da cooperativa em se adaptar às mudanças no ambiente externo (Robins & Decenzo, 2004).

Anteriormente à segmentação das funções todas as decisões tomadas na cooperativa de crédito eram definidas através de assembleia com seus associados, onde os mesmos tinham o poder de expressar sua opinião, questionar ações tomadas pela administração e sugestionar novas metas para a cooperativa, atualmente apesar das decisões maiores ainda ser competência das assembleias, porém são levadas a conhecimento, dos associados que votam quando necessário, algumas decisões são tomadas internamente pela administração, mas sempre pensando no bem do associado.

De acordo com o Bacen, órgão que regulamenta as Cooperativas de Crédito no Brasil, esse deixa claro que as Cooperativas com ativos acima de cinquenta milhões passaram por novas normas e regulamentações, com importantes obrigações e adaptações desse sistema destacando a Resolução Bacen nº 4.434/2015, que, entre as principais mudanças, trata da governança cooperativa, com a separação da propriedade da gestão através de segregação de funções.

Em se tratando do conceito do termo processo decisório, deve-se primeiramente analisar o que é decisão, segundo Ventura (2008) essa representa uma entre outras possibilidades de resolver problemas ou mesmo de aproveitar oportunidades em benefício de outrem. No caso das Cooperativas de créditos, o processo decisório está vinculado aos setores

administrativos, ao planejamento, organização, direção e controle destas no mercado e em resposta ao Cooperado.

Uma revisão sistemática da literatura existente sobre processo decisório feita por Reis et al. (2020) indica que a tomada de decisão em cooperativas é influenciada por uma série de fatores, incluindo características organizacionais, contexto externo, cultura cooperativa e características individuais dos membros. Além disso, o processo decisório nas cooperativas pode ser complexo devido a necessidade de equilibrar interesses coletivos e individuais, garantir a participação dos membros e promover a governança democrática (Reis et al., 2020).

Os autores acima citados identificaram uma lacuna na literatura em relação à aplicação de métodos formais de tomada de decisão em cooperativas, sugerindo a necessidade de mais pesquisas nessa área. Além disso, eles destacaram a importância de considerar a diversidade das cooperativas em termos de setor, tamanho e estrutura organizacional ao estudar a tomada de decisão e o processo decisório.

As cooperativas frequentemente enfrentam desafios ao tomar decisões estratégicas, especialmente quando há divergências entre os membros. É essencial implementar mecanismos eficazes de resolução de conflitos para garantir que todas as partes interessadas se sintam ouvidas e representadas (Bruni, 2017).

O representante responsável pela decisão maior, faz a escolha entre as várias alternativas de ação que é realizada através do planejamento estratégico, vindo da Diretoria, levando em conta o resultado a ser atingido. Antes da segregação todo esse processo passava por uma só pessoa.

O processo decisório, quanto ao nível de decisão ocorre dentro de um nível estratégico, função do Conselho e as decisões operacionais da Diretoria, porém sempre considerando os princípios do cooperativismo, a quantidade do capital e a diferença da empresa e a sociedade Cooperativa.

As ações que direcionam a tomada de decisão geralmente são influenciadas pelos comportamentos dos indivíduos, em uma organização cooperativista esse processo é feito através de um trabalho mútuo visando os interesses dos membros de uma associação (Carvalho & Silva, 2017)

A afirmação de Carvalho elucida que tomar uma decisão no âmbito cooperativo exige mais preparação da diretoria, no que tange à distinção no cultural para o meio profissional,

sempre buscando mais informações que visam a melhor decisão da escolha da solução de determinado problema, pois são vários os fatores que norteiam o processo decisório.

A participação ativa dos membros nas assembleias gerais e nos órgãos de governança é fundamental para garantir que as decisões tomadas reflitam os interesses e necessidades da comunidade cooperativista. Contudo, as cooperativas devem estar preparadas para adaptar suas estratégias e tomar decisões rápidas em resposta a mudanças no mercado, regulamentações governamentais e outras forças externas. A flexibilidade e a agilidade são essenciais para o sucesso a longo prazo (Bruni, 2017).

A compreensão do impacto da segregação de papéis nas cooperativas de crédito com capital acima de R\$50.000.000,00 exigiu um embasamento teórico desde os primórdios do cooperativismo até as legislações atuais. Por meio deste, compreende-se que o movimento cooperativista, originado pelos Pioneiros de Rochdale, surge como resposta às desigualdades do capitalismo, mantendo-se relevante na atualidade. No Brasil, o desenvolvimento das cooperativas de crédito teve inspiração em modelos europeus, adaptando-se às demandas locais e globais. A legislação nacional das cooperativas de crédito passou por diversas evoluções ao longo do tempo, refletindo as mudanças no ambiente econômico e social. A introdução da Lei Complementar 130/2009 representou um marco ao criar o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, proporcionando uma estrutura mais organizada para o setor. Embora as mudanças legislativas tenham modernizado, o setor ainda requer ajustes para garantir a plena eficácia dos princípios cooperativistas.

Em suma, conforme observado na dissertação de teóricos e estudiosos do tema, a governança, a segregação de funções e o processo decisório são essenciais para garantir a eficiência e transparência das cooperativas de crédito, preservando sua sustentabilidade a longo prazo. Uma vez que, no contexto das cooperativas de crédito, onde a confiança e a participação dos membros são fundamentais, uma estrutura de governança sólida é essencial para garantir a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo dessas organizações.

3. Aspectos Metodológicos

Esse capítulo foi construído para descrever quais foram os procedimentos utilizados para a coleta e análise de dados dessa pesquisa, se adaptando assim aos objetivos do trabalho desse estudo, que foi conduzido com uma abordagem descritiva e exploratória, focada na compreensão da segregação de papéis no processo decisório das Cooperativas de Crédito. A pesquisa é descritiva por seu objetivo de mapear e descrever as relações entre as categorias de análise relacionadas à segregação, e exploratória por buscar um entendimento mais profundo sobre como essa segregação afeta o processo de tomada de decisão. A natureza qualitativa da pesquisa, conforme definido por Goldenberg (1999), prioriza a compreensão detalhada de um grupo social específico — neste caso, as Cooperativas de Crédito. O método qualitativo permite explorar o nível subjetivo e relacional da realidade social, abordando aspectos como significados, crenças e atitudes dos atores sociais (Minayo, 2013).

A coleta de dados foi realizada através de um estudo de caso único, com entrevistas semiestruturadas que incluíram perguntas abertas para obter insights detalhados. A população do estudo compreendeu Conselheiros e Diretores de Cooperativas de Crédito, e a amostra foi composta especificamente pelos Conselheiros e Diretores da Cooperativa Cresol. Os dados primários foram obtidos por meio das entrevistas, enquanto dados secundários foram coletados a partir de documentos como estatutos e resoluções. As entrevistas foram conduzidas após o esclarecimento dos objetivos da pesquisa e garantia de sigilo, e os arquivos de áudio foram transcritos para análise de conteúdo. A análise qualitativa focou na identificação de temas e padrões significativos relacionados à segregação e seu impacto no processo decisório.

3.1 Especificações do Problema de Pesquisa

Quando as Cooperativas surgiram estas se baseavam em princípios, onde não havia muito bem definido os papéis de quem fazia o que, era uma organização em que os cooperados decidiam, como eram pequenas, não havia tantos conflitos, com a adequação das leis e o monitoramento realizado pelo Banco Central do Brasil, começaram a ocorrer a segregação dos papéis, com intuito de tornar as cooperativas mais transparentes e melhor organizadas e auxiliar no processo de tomada de decisões, então surgiu a necessidade de basear esse estudo, com vistas nessa mudança e nos impactos causados por ela, lembrando que nesse estudo será considerado as Cooperativas com base na Resolução 4.434 de

5/08/2015, que regulamenta a segregação para ativos médios nos últimos 3 anos de igual valor ou acima de R\$50.000.000.

Nas Cooperativas de créditos que sofreram a segregação, pressupõe-se que o Conselho Administrativo pode acabar não entendendo a ressignificação dos papéis, dando assim origem a conflitos de decisões, por isso a necessidade de basear esse estudo, com vistas no impacto da segregação entre governança e diretoria executiva no processo decisório das cooperativas de crédito. A problemática dessa pesquisa se dá em torno do seguinte questionamento: Qual o impacto da segregação entre governança e diretoria executiva no processo decisório das cooperativas de crédito?

3.2 Perguntas de Pesquisa

1. Com base na Legislação vigente como se deu o processo de segregação das Cooperativas de Crédito?
2. Como era o processo de tomada de decisão nas Cooperativas de Crédito antes da segregação?
3. Como se deu o processo de tomada de decisão após a segregação?
4. Quais as possíveis mudanças, no que se refere a causa e efeitos, encontradas no processo decisório das Cooperativas de Crédito?

3.3 Categorias de Análise

Segundo Vieira (2004), enquanto a definição constitutiva refere-se aos conceitos dos termos e variáveis e deve emergir da fundamentação teórica, a definição operacional (DO) representa a operacionalização da definição constitutiva (DC). As categorias de análises ficaram assim determinadas: Governança, Segregação e Processo decisório.

3.3.1 Governança

No contexto das cooperativas de crédito, a governança desempenha um papel crucial na eficácia e no crescimento das instituições. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2017), o modelo de Governança Cooperativa emergiu da necessidade de estabelecer um referencial que respeitasse as particularidades dessas organizações. As cooperativas são caracterizadas por uma gestão democrática e participativa, onde as decisões

são tomadas de forma colaborativa pelos associados, que também são responsáveis pela gestão e fiscalização da cooperativa (OCB, 2017). Este modelo busca equilibrar os objetivos econômicos e sociais, garantindo que todas as partes interessadas tenham voz nas decisões e que os recursos sejam utilizados de maneira a beneficiar o conjunto dos cooperados.

Além disso, a legislação brasileira reforça essa estrutura ao exigir a segregação clara entre os papéis estratégicos e executivos dentro das cooperativas. De acordo com a Resolução nº 4.434 do Banco Central do Brasil (2015), a segregação de funções entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva é fator fundamental para garantir a transparência e a eficiência na tomada de decisões. Essa separação permite uma supervisão mais rigorosa e reduz o risco de conflitos de interesse, promovendo uma governança mais robusta e alinhada com os princípios cooperativistas. As cooperativas que adotam essas práticas têm demonstrado uma capacidade superior de adaptação às mudanças regulatórias e de mercado, o que contribui significativamente para o seu crescimento e sucesso sustentado (Bacen, 2015).

Portanto, a efetiva implementação dos modelos de governança cooperativa e a conformidade com as diretrizes regulatórias são determinantes para o desempenho e a expansão das cooperativas de crédito. A experiência da Cresol, que tem se destacado no setor, reflete a importância de uma governança bem estruturada, que não apenas assegura a transparência e a responsabilidade, mas também promove a inovação e a adaptação às exigências do mercado. O sucesso da Cresol serve como um exemplo de como uma governança eficaz pode impactar positivamente o crescimento e a eficiência das cooperativas de crédito.

3.3.2 Segregação

A Resolução nº 3.859 do Banco Central do Brasil, promulgada em 2010, estabelece diretrizes fundamentais para a governança das cooperativas de crédito, destacando a importância da segregação de funções para assegurar a eficácia e a transparência na administração dessas instituições. Conforme o Art. 17 da Resolução, as cooperativas de crédito devem adotar uma política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que deve abordar aspectos essenciais como representatividade, participação, direção estratégica, gestão executiva e controle. A Resolução enfatiza a aplicação dos princípios de segregação de funções, que incluem a administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas (Bacen, 2010).

A segregação de funções, conforme especificado pelo Banco Central, exige uma separação clara entre os papéis dos administradores com funções estratégicas, como o Conselho de Administração, e aqueles com funções executivas, como a Diretoria Executiva. O Conselho de Administração é responsável por definir as diretrizes estratégicas e supervisionar a gestão da cooperativa, sem se envolver diretamente nas operações diárias. Em contraste, a Diretoria Executiva é encarregada da gestão operacional e da execução das políticas estabelecidas pelo Conselho. A Diretoria Executiva deve identificar e comunicar as vulnerabilidades e riscos da cooperativa ao Conselho de Administração, que deve ter acesso às informações necessárias, incluindo consultoria externa quando necessário (Ventura, 2008; Bacen, 2010).

Essas diretrizes são fundamentais para garantir que a gestão das cooperativas de crédito seja transparente e responsável. A segregação de funções permite uma supervisão eficaz, minimizando conflitos de interesse e promovendo uma governança mais robusta. A prática da segregação de funções, conforme detalhada pela Resolução nº 3.859 e respaldada por autores como Ventura (2008), reflete a importância de uma clara distinção entre a formulação de estratégias e a execução operacional, garantindo que as cooperativas possam operar de maneira eficiente e alinhada com os princípios cooperativistas.

3.3.3 Processo Decisório

Em relação a tomada de decisões nas cooperativas de crédito acontece por órgãos deliberativos e consultivos, formados, exclusivamente, por sócios ativos, eleitos pela Assembleia Geral, mas apesar da estrutura de poder definida por estatuto que delineia a forma de gestão implementada em cada cooperativa, características pessoais e culturais dos gestores, além do ambiente organizacional, devem ser consideradas quando do estudo de processos de gestão (Gonzalez, 2003).

3.4 Definições Constitutivas e Operacional das Categorias de Análise

Tabela 1

Definições Constitutivas e Operacionais

Códigos definidos a partir do Referencial Teórico	Definição Constitutiva (DC)	Definição Operacional (DO)
---	-----------------------------	----------------------------

Governança	Segundo publicação do IBGC, entende-se que: Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009, p. 19)	Foi operacionalizado por meio de entrevistas direcionadas aos Diretores e Conselheiros da cooperativa de crédito estudado, onde o Conselho de Administração segundo a Política de Governança do sistema Cresol, é responsável pela ligação entre o cooperado e a cooperativa, é ele quem vai decidir os caminhos a serem tomados para resultar no melhor interesse da organização e cabe a eles a condução estratégica para um bom desenvolvimento dos objetivos da cooperativa, a Gestão executiva, através da Diretoria Executiva, tem a função e autonomia para cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, os normativos internos, e as deliberações da Assembleia Geral e do Conselho de Administração.
Segregação	Art.27. A cooperativa de crédito clássica que detiver média dos ativos totais, nos três últimos exercícios sociais, igual ou superior a R\$50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) e a cooperativa de crédito plena devem adotar estrutura administrativa integrada por conselho de administração e por diretoria executiva a ele subordinada. § Os membros da diretoria executiva devem ser indicados pelo conselho de administração entre pessoas naturais associadas ou não associadas, nos termos do artigo 5º da Lei Complementar nº 130, de 2009, sendo vedado o exercício simultâneo de cargos no conselho de administração e na diretoria executiva (Res. 4.434/2015, art. 27, § 1º, p.7).	Foi operacionalizado por meio de entrevistas direcionadas aos Diretores e Conselheiros da cooperativa de crédito estudado, onde o Conselho de Administração segundo a Política de Governança do sistema Cresol, é responsável pela ligação entre o cooperado e a cooperativa, é ele quem vai decidir os caminhos a serem tomados para resultar no melhor interesse da organização e cabe a eles a condução estratégica para um bom desenvolvimento dos objetivos da cooperativa, a Gestão executiva, através da Diretoria Executiva, tem a função e autonomia para cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, os normativos internos, e as deliberações da Assembleia Geral e do Conselho de Administração.
Processo Decisório	É preciso deixar claro que o objetivo aqui não é identificar/avaliar a decisão estratégica tomada, mas sim o processo como essa decisão ocorre, considerando que as teorias de tomada de decisão presentes na literatura dão a entender que a	Foi operacionalizado por meio de entrevistas direcionadas aos Diretores e Conselheiros da cooperativa de crédito estudado, onde o Conselho de Administração segundo a Política de Governança do sistema Cresol, é responsável pela

	decisão pode ser tecnicamente correta e falhar ao atingir o fim proposto, dada a complexidade do mundo das organizações (Tarter et al., 1998, p. 222).	ligação entre o cooperado e a cooperativa, é ele quem vai decidir os caminhos a serem tomados para resultar no melhor interesse da organização e cabe a eles a condução estratégica para um bom desenvolvimento dos objetivos da cooperativa, a Gestão executiva, através da Diretoria Executiva, tem a função e autonomia para cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, os normativos internos, e as deliberações da Assembleia Geral e do Conselho de Administração.
--	--	--

3.5 Delineamentos da Pesquisa

Quanto aos objetivos, nesse estudo, a pesquisa é considerada descritiva, uma vez que descreverá a relação das categorias de análises e exploratória porque a partir da familiarização do objeto que são as Cooperativas de Créditos, busca-se por meio das perguntas de pesquisas e analisar de forma mais aprofundada como essa segregação dos papéis influenciaram no processo de tomadas de decisão na Cooperativa de Crédito.

Quanto a natureza da pesquisa, essa foi qualitativa, uma vez que de acordo com Goldenberg (1999) a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica e sim com o aprofundamento da compreensão a partir de um grupo social, de uma organização (Goldenberg, 1999).

O método qualitativo de pesquisa é compreendido como aquele que se ocupa do nível subjetivo e relacional da realidade social e é tratado por meio da história, do universo, dos significados, dos motivos, das crenças, dos valores e das atitudes dos atores sociais (Minayo, 2013, p.16).

O estudo de caso único acontecerá através da coleta de dados, que nesse estudo foi realizada por meio de entrevistas, as quais respondiam o encaminhar da Cooperativa de Crédito Cresol antes e após a segregação em relação ao processo de tomada de decisão.

3.6 População e Amostra

Para a realização da pesquisa foram delimitadas a população e amostra, sendo que população é o conjunto completo de todos os elementos que estão sendo estudados, enquanto a amostra é uma porção selecionada dessa população (Chizzotti, 2006).

A fim de analisar o impacto da segregação no processo decisório das Cooperativas de Crédito, os Conselheiros e Diretores de Cooperativas de Crédito, são a população estabelecida e a amostra delimitada é composta pelos Conselheiros e Diretores da Cresol.

3.7 Técnicas de Coletas de Dados

Foi elaborado e aplicado um roteiro de entrevistas semiestruturado, mas com abertura para perguntas não padronizadas, no qual o pesquisador conduziu os diálogos, para se obter os dados primários. Quanto aos dados secundários (Estatuto, regimento, leis, resoluções) estes foram consultados, as entrevistas foram realizadas com Diretores e Conselheiros do sistema de Cooperativa Cresol, a fim de entender qual a relevância da segregação aplicada sob forma de lei no processo decisório.

Antes da realização das entrevistas, cada entrevistado foi esclarecido quanto ao objetivo da pesquisa, a forma de condução da coleta, e o sigilo quanto a identidade do participante e do sistema de cooperativas de crédito. Além disso, houve o consentimento acerca da participação da entrevista e da gravação de áudio da mesma, onde os arquivos de áudio foram transcritos e transformados em arquivos de texto para posterior análise de conteúdo.

3.8 Métodos de Análises dos Dados

A abordagem qualitativa, foi definida para a análise do Conteúdo, levantados pelo autor, por meio da análise deles.

A análise de conteúdo é uma técnica refinada, que exige muita dedicação, paciência e tempo do pesquisador, o qual tem de se valer da intuição, imaginação e criatividade, principalmente na definição de categorias de análise. Para tanto, disciplina, perseverança e rigor são essenciais (Freitas et al., 1997, p.73).

De acordo com Bardin (2011) a análise de conteúdo atualmente é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum dessas técnicas múltiplas e multiplicadas – desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos – é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência (Bardin, 2011.p.15).

Para a decodificação dos documentos, o pesquisador pode utilizar vários procedimentos, procurando identificar o mais apropriado para o material a ser analisado, como análise léxica, análise de categorias, análise da enunciação, análise de conotações (Chizzotti, 2006, p. 98).

Seguindo o procedimento proposto por Bardin (2011), as fases da análise de conteúdo organizaram-se em torno de três polos cronológicos: a pré-análise, na qual houve o primeiro contato com os dados coletados e a sua organização propriamente dita, com a leitura flutuante, nesse estudo a leitura da legislação da Cooperativa, bem como a legislação do Banco Central do Brasil e a formulação das perguntas norteadoras e objetivos e a preparação do material, para entrevista dos envolvidos no processo decisório; exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação com a proposição de inferências, em resposta aos objetivos previstos e descobertas inesperadas.

A análise de conteúdo foi realizada com o auxílio do tabelamento no Excel, ferramenta utilizada para facilitar a análise de dados em pesquisas qualitativas, a qual auxiliou em cada uma das fases de análise propostas por Bardin (2011). Após a transcrição das entrevistas, foi realizada a análise das ocorrências de elementos do texto, a fim de verificar possíveis relações para a construção da análise propriamente dita.

A triangulação ocorreu entre as fontes de dados primários (entrevistas com os Diretores e Conselheiros) e secundários (Estatutos Sociais das Cooperativas; legislações aplicáveis), em uma análise conjunta.

4. Apresentação dos Resultados e Discussão dos Dados

Aqui serão apresentados os resultados obtidos nas entrevistas e a discussão dos dados levantados ao longo da pesquisa.

De acordo com a Lei 5.764, as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, com natureza jurídica própria, sem fim lucrativo e que tem como função através de uma correlação a prestação de serviços financeiros a seus associados, com direito assegurado a todos os instrumentos do mercado financeiro, diferente dos bancos apresenta juros mais baixos e rendimentos maiores e melhor atendimento.

A Cresol surgiu da união dos agricultores no sudoeste do Paraná, tendo sede na cidade de Francisco Beltrão e sua atuação aguçou a produção de trabalhadores rurais que se encontravam fora do sistema financeiro, e, por isso, não tinham condições de obter crédito para investir em seus negócios, uma vez que muitos não tinham linha de crédito.

Com o tipo de gestão proposta solidária e autogerida, a Cresol expandiu suas atividades nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul em 1999, firmando nessa época um convênio com o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) para repasse do microcrédito, e também com o PRONAF, esse convênio fez com que a Cresol tornasse um sistema de cooperativas de crédito com soluções financeiras que atendem a todos os públicos.

Com o crescimento das cooperativas de Crédito o Banco Central do Brasil através da resolução 4.434 de 05 de agosto de 2015 delimita a atuação dos Conselhos Administrativos, Fiscal, Diretoria Executiva e Colaboradores quanto ao desempenho de suas funções por meio da Governança.

Art.27. A cooperativa de crédito clássica que detiver média dos ativos totais, nos três últimos exercícios sociais, igual ou superior a R\$50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais) e a cooperativa de crédito plena devem adotar estrutura administrativa integrada por conselho de administração e por diretoria executiva a ele subordinada. § Os membros da diretoria executiva devem ser indicados pelo conselho de administração entre pessoas naturais associadas ou não associadas, nos termos do artigo 5º da Lei Complementar nº 130, de 2009, sendo vedado o exercício simultâneo de cargos no conselho de administração e na diretoria executiva (Res. 4.434/2015, art. 27, § 1º, p.15)

O Sistema Cresol implantou a segregação de funções entre Conselho Administrativo e Diretoria Executiva em 2015, pois até então existia o conselho administrativo que exercia tanto o papel estratégico quanto operacional e apesar dessa mudança ainda alguns conselheiros não tem bem claro o seu papel e acabam se envolvendo em questões operacionais enquanto a Diretoria Executiva age nas tomadas de decisões estratégicas, causando então o conflito.

Sendo o Conselho de Administração segundo a Política de Governança do sistema Cresol, o responsável pela ligação entre o cooperado e a cooperativa, é ele quem vai decidir os caminhos a serem tomados para resultar no melhor interesse da organização e cabe a eles a condução estratégica para um bom desenvolvimento dos objetivos da cooperativa, participando efetivamente de capacitações quando proposto.

Já a Gestão executiva, através da Diretoria Executiva, tem a função e autonomia para cumprir e fazer cumprir o Estatuto Social, os normativos internos, e as deliberações da Assembleia Geral e do Conselho de Administração.

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

A forma com que foi se transformando os tipos de governanças, em especial nas cooperativas de créditos, de acordo com os contextos políticos e econômicos de cada época, onde houve grandes revoluções, influenciaram diretamente nas tomadas de decisões, gerando conflitos entre os tripés, uma vez que alguns setores, não tem muito claro o que compete a cada um deles.

Na estrutura organizacional de uma cooperativa, em primeiro lugar está a assembleia geral, órgão de maior poder, dentre suas funções, está a de decidir sobre os rumos da associação em termos econômico, político e social, logo é de competência de esta determinar quais são os objetivos da cooperativa com relação ao produto, ao mercado ou à prestação de serviços e quais os retornos disso.

A assembleia pode ser convocada pelo Presidente do Conselho de Administração da cooperativa, ou por qualquer dos órgãos de administração (que constarem do Estatuto da Cooperativa), pelo Conselho Fiscal, ou, após solicitação não atendida, por 1/5 dos associados em pleno gozo dos seus direitos (artigo 38, § 2º da lei

5764/71). Ela será convocada com antecedência mínima de 10 dias, em primeira convocação, através de editais afixados em locais apropriados das dependências mais frequentadas pelos associados, através de publicação em jornal e através de comunicação aos associados por intermédio de circulares (artigo 38, § 1º da lei 5764/71, p.8).

Segundo Lyndall Urwick, “cada pessoa deve preencher uma função, o que determina uma divisão de especialização”. Com esta afirmação o Bacen aconselha que haja nas cooperativas uma clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas (Conselho de Administração ou Diretoria) e aqueles com funções executivas (diretoria executiva, superintendência ou gerência).

A seguir, a Figura 1 apresenta o organograma da Cooperativa Cresol, que demonstra a forma como está organizada:

Figura 1

Organograma Cresol



Fonte: <https://www.cresolagriagencia.org/sobre-nos/>

Em relação aos Conselhos de Administração cabe as funções estratégicas, em harmonia com as políticas do sistema associado, devendo essas constar do estatuto da cooperativa.

Cabe também a esses conselheiros avaliar o desempenho dos administradores com funções executivas, tendo um documento próprio a ser preenchido anualmente, com base no planejamento estratégico e definir a remuneração destes de acordo a capacidade financeira da cooperativa e com a remuneração praticada no mercado para funções semelhantes.

Antigamente o Presidente do Colegiado era eleito pelo Conselho de Administração, já nos dias atuais é apresentado as chapas com Presidente, vice e Conselheiros, para então a Assembleia decidir, qual delas será eleita, a partir da decisão é o Presidente que responderá pelas atividades do órgão, principalmente perante os associados, porém são as auditorias tanto interna e externa, que são responsáveis pela veracidade das informações.

Art. 39. O Conselho de Administração será composto por 11 (onze) membros, sendo, 01(um) Presidente, 01 (um) Vice-Presidente, e 09 (nove) Conselheiros, eleitos pela Assembleia Geral Ordinária, com mandato de quatro anos, observada a obrigatoriedade de renovação de, no mínimo, um terço de seus membros, a cada eleição.

§ 1o – A Assembleia Geral Ordinária definirá a remuneração dos membros do Conselho de Administração;

§ 2o Somente poderão fazer parte do Conselho de Administração as pessoas que preencham os requisitos de elegibilidade previstos no Regimento Interno;

§ 3º Os membros do Conselho de Administração não poderão exercer cumulativamente cargos no Conselho Fiscal e Diretoria Executiva da Cooperativa; (Art.39. Estatuto Social Cresol, p. 13)

O Diretor tem como função apoiar a presidência com relação ao alcance dos objetivos da cooperativa, a partir da implementação das metas e respectivo controle das operações. Já a função do secretário (tesoureiro) é inexistente, uma vez que somente consiste na escrituração geral dos registros pertinentes à formalização do ato de constituição da cooperativa e de suas decorrências. Por exemplo: das convocações às reuniões das assembleias gerais de sócios e respectiva escrita das atas e, ainda, dos registros gerados pela admissão, demissão e exclusão de associados.

Tendo como principal objetivo de fiscalizar as ações da Diretoria Executiva, existe o Conselho Fiscal, independentemente da autorização ou solicitação da própria diretoria, esse confere o saldo existente em caixa, investiga as despesas, as reclamações de associados. Este órgão tem como principal atividade a fiscalização de todas as atividades e serviços da entidade.

Também fazem parte de organograma os funcionários contratados, porém esses serão funcionárias da entidade, com carteira assinada, que recebem salário e têm todos os seus direitos trabalhistas assegurados.

4.1 Categorias de Análise

As categorias de análise são: segregação entre governança e gestão e o processo de tomada de decisão.

4.2 Roteiro de Entrevista Aplicada a Diretoria e aos Conselheiros da Cooperativa de Crédito Cresol

1. Qual é o cargo ocupado por você atualmente na cooperativa?
2. Há quanto tempo você ocupa esse cargo?
3. Sempre ocupou esse cargo? Em caso negativo, descreva sua trajetória na cooperativa.
4. Você acompanhou a questão legal e as normas do Banco Central que impuseram a segregação para cooperativa de Crédito acima de cinquenta milhões?
5. Como você avalia essa normativa?
6. Você entende o que é segregação?
7. Quais foram os desafios para a implantação do modelo de segregação na sua Cooperativa?
8. Como era o processo decisório na sua Cooperativa antes da segregação?
9. Como se dá o processo decisório em sua Cooperativa após a segregação dos papéis.
10. Qual o modelo de governança em sua Cooperativa?
11. Quais as principais mudanças percebidas por você no antes e depois da segregação?
12. Quais as causas e efeitos da segregação no processo decisório em sua Cooperativa com base na Legislação vigente?

4.3 Levantamento dos Dados

Após a análise dos dados coletados e do estabelecimento da relação entre eles, foi possível identificar a aproximação temática, permitindo a agregação em três categorias. Assim, as categorias de análise identificadas foram: processo decisório, segregação e governança. A entrevista foi aplicada a Conselheiros Presidentes, Conselheiros Vice-Presidentes, Conselheiros e Diretores da Cresol – Cooperativa de Crédito, num total de 27 entrevistados, dos quais 19 exercem função entre Conselheiros, Presidentes, Vice-Presidentes e Conselheiros e 8 Diretores, sendo todos do sexo masculino, com idade variada entre 30 e 65 anos, com média de 47 a 66 anos.

A maioria dos entrevistados possuem uma vasta experiência no cargo exercido, em relação a segregação imposta pelo Banco Central do Brasil, não houve um consenso por parte dos mesmos em relação a ela, porque ela não foi opção de escolha e sim uma imposição,

porém todos concordam que foi uma imposição assertiva, pois assim houve um aumento da transparência para com os Cooperados, diminuindo também o risco, uma vez que ela trouxe segurança jurídica estrutural para as Cooperativas, porém aumentando o grau de conflitos, entre Conselheiros e Diretores.

Esse estudo apresentou como objetivo principal identificar qual o impacto que a segregação nos papéis da governança e gestão influenciaram no processo de tomada de decisão na Cooperativa de Crédito Cresol, utilizada como base e respaldo para justificativa do trabalho, para tanto foi utilizado um roteiro de entrevista para os Conselheiros e Diretoria para levantamento dos principais conflitos que se fizeram pós segregação.

Praticar o cooperativismo requer um contraste entre os extremos do capitalismo e do socialismo, uma vez que o termo foi utilizando pensando numa ação que atenuasse os efeitos sociais e problemas financeiros dos agricultores principalmente no que se refere uma possibilidade de recuperar a renda e a dignidade destes; obviamente calcada nos princípios e valores universais do cooperativismo. Atualmente a problemática pode até ser outra, no entanto ainda o homem tem sido educado para competir, e não para cooperar.

O Estudo de caso dessa pesquisa foi realizado através de entrevista com Diretores e Conselheiros da Cresol, para levantar os principais conflitos após a imposição da segregação pelas Cooperativas que se encontravam dentro das condições estabelecidas em normativa pelo Banco Central.

Outro aspecto observado após a transcrição e análise das entrevistas foi que, na amostragem utilizada para contribuir com a pesquisa, muito poucos presidentes são extremamente novos ou estão iniciando sua carreira em cooperativas. Portanto, essa experiência, aliada a cursos na área de gestão, traz mais confiabilidade para o cooperado. A confiança é um agente de muita importância em um espaço onde o bem maior é o próprio cooperado.

Para responder as perguntas da pesquisa foram elaboradas tabelas com dados dos participantes e suas respostas.

Tabela 2

Participantes da pesquisa x respostas

Participantes	Com base na Legislação vigente como se deu o processo de segregação das Cooperativas de Créditos?
p1	Se deu através da quebra de paradigmas em aceitar as mudanças
p1	Através de bastante cursos e palestras
p2	Se deu através da busca de profissionais do mercado financeiro e esses não tinham a cultura da

	Cresol
p3	Se deu deixando velhos costumes de lado
p3	Readequando as pessoas, principalmente as mais velhas
p4	No primeiro momento o Conselho achou que ia perder sua representatividade
p4	Conselho e Diretoria entender o seu papel
p5	Se deu através do processo de fusão ficando acima de 50 mm para implantar as diretorias
p6	Se deu através de cursos e debates
p7	Através da quebra de paradigmas
p8	Dificuldade para entender o processo
p8	Suporte do pessoal da Baser
p8	Muitas reuniões e muitas conversas
p9	Cooperativas passaram por processo de incorporação
p9	Através da busca das pessoas certas nas funções certas
p11	Se deu através da quebra de paradigmas de que ia perder poder de decisão
p11	Se deu através de um movimento de boas práticas de governança cooperativa
p14	No primeiro momento preocupação do Conselho em perder autonomia e poder
p14	Através da formação tudo foi ficando mais claro
p14	Exigiu mudança de postura do Conselho
p15	Se deu aproveitando profissionais da Cresol, pois essa não dispunha de recursos financeiros para contratar bons diretores do mercado financeiro
p17	Presidentes achavam que iam perder poder
p17	Se deu através do entendimento do seu papel e assim dar autonomia para os Diretores
p17	Muita dor de cabeça sabe muito mal estar muita insegurança para algumas pessoas
p17	Troca muito grande de pessoas
p17	Reforma muito grande na parte de pessoas também no RH para contratar pessoas realmente qualificadas
p17	Muita inquietação muito nervosismo mal-estar em pessoas
p18	Quebra de paradigmas deixando de ser diretivos
p19	Através de um tempo maior para se adaptar a nova realidade
p20	Através do desapego do presidente e dos conselheiros
p21	Criando um ambiente onde as pessoas envolvidas elas assumissem o projeto como delas
p22	Convencer o conselho e os presidentes da época de que não teria uma perda de poder
p23	A legislação trouxe segurança jurídica para os cooperados
p23	Deu a capacidade de contratar profissionais experientes do mercado financeiro
p23	União estratégica de pequenas cooperativas para ser mais competitivas
p23	Com a abertura do estatuto para livre adesão, tivemos a necessidade de maior profissionalização na gestão
p23	Mostrar para o conselho de administração que o papel deles era muito mais importante do que o que eles faziam antes
p23	Se deu trabalhando a mentalidade
p25	Muito curso, muita formação
p26	Se deu através da procura tanto no mercado quanto internamente pessoas capacitadas, passamos por um processo de formação e informação e aculturação
p26	Com muita dificuldade de cada um entender a sua função
p26	Por um longo período houve um sombreamento das funções de um diretor para o outro pois ainda não havia uma definição muito clara da função do papel de cada um

As respostas obtidas indicam que o processo de segregação das Cooperativas de Crédito, com base na legislação vigente, ocorreu através de uma série de etapas e ações para romper com os paradigmas existentes para que a cooperativa se adaptasse às mudanças. Foi preciso abrir-se, isso envolveu uma mudança de mentalidade e disposição para deixar velhos costumes de lado. E, inclusive, em um primeiro momento, houve preocupação do Conselho em perder autonomia. Os profissionais indicaram ter receio de perda de poder e perceberam que precisavam adquirir conhecimento sobre a cultura e os valores da Cresol, a fim de se adequarem e atenderem às necessidades dos cooperados. Para isso foram realizados cursos e palestras para capacitar os profissionais do mercado financeiro que trabalhavam nas cooperativas de crédito.

Além da capacitação interna, também houve a contratação de profissionais do mercado financeiro que não possuíam a cultura da Cresol. Esses profissionais foram incorporados às cooperativas de crédito para agregar conhecimento e expertise.

Foi necessário realizar um trabalho de readequação das pessoas, especialmente os mais velhos, para que se familiarizassem com as mudanças e se adaptassem aos novos processos e diretrizes implementadas na segregação das cooperativas de crédito. Por um longo período houve sobreposição das funções de um diretor para o outro por não haver uma definição clara da função de cada um.

O Conselho e a Diretoria das cooperativas de crédito precisaram compreender o seu papel no processo de segregação e estar dispostos a enfrentar e liderar as mudanças necessárias. Isso exigiu uma mudança de postura por parte desses órgãos, a fim de garantir uma transição suave para o novo modelo de cooperativa de crédito.

Em Cooperativas de crédito os modelos organizacionais são diferenciados no que se refere a segregação ou não imposta pelo Bacen em se tratando da distribuição do controle de capital, as pesquisas sobre governança têm se orientado para propor soluções a questões abrangentes, resultantes das interações entre os grupos de influência sobre a organização gestores e conselhos e de que maneira o poder é compartilhado e as decisões são tomadas, até mesmo quanto aos aspectos de prestação de contas, transparência, representatividade, direitos e equidade.

A Lei Complementar 196/2022 veio para aperfeiçoar a legislação vigente, no caso a 130/2009 e determinou algumas modificações, no que diz respeito a inclusão das confederações de serviço, as regras de gestão e governança, a assembleia geral, o conselho de administração, conselho fiscal, a impenhorabilidade da cota-parte de capital, além do quadro

social, das novas regras para captação de recursos, da disponibilização de novos produtos aos cooperados, da distribuição de sobras e dos saldos de capital das cooperativas de crédito.

No artigo 1 a Lei passa a tratar o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo em duas modalidades: cooperativas de crédito e confederações de serviço. As primeiras podem ser: cooperativas singulares de crédito, cooperativas centrais de crédito e confederações de crédito constituídas por cooperativas centrais de crédito. Já as segundas são confederações de serviço constituídas, exclusivamente, por cooperativas centrais de crédito, para prestar serviços específicos complementares, ampliando, assim, a sua abrangência (Brasil, Lei 196/2022 p.1).

Em se tratando de gestão e governança a lei deixa bem claro a necessidade de investimentos em governança e compliance com o objetivo de estruturar a gestão e aperfeiçoar a elaboração do plano estratégico, já que as práticas de governança conferem maior segurança, aumento da participação e do controle interno, desenvolvimento da visão cooperativista, redução de custos operacionais, fortalecimento dos conselhos e maior estímulo para o desenvolvimento profissional.

Importante citar que segundo afirma Clarice Abuzaid, da revista Legislação e Mercado, a Lei Complementar 130/2009, não deixava claro em seu texto uma regra bem definida de governança, permitindo que as cooperativas fossem administradas por uma diretoria ou conselho de administração, composto exclusivamente de associados, logo, com a redação dada pela Lei Complementar 196/2022, tanto as cooperativas de crédito como as confederações de serviço terão um conselho de administração, que será composto por associados eleitos pela assembleia geral, este conselho poderá ser independente desde que a maioria seja associada, sendo que o Conselho Monetário Nacional (CMN), ao considerar os riscos e a complexidade pode tornar facultativa a constituição do conselho de administração e permitir acumulação de cargos na diretoria executiva.

Ainda segundo a autora citada, é vedado aos ocupantes dos cargos de gestão, como o presidente do conselho de administração e/ou o diretor executivo, o exercício dos mesmos cargos em entidades similares, simultaneamente.

A Cresol possui atualmente mais de 900 mil cooperados em 19 estados brasileiros, sendo regida pela Lei Complementar Nº 130 (de 17 de abril de 2009) e implantou a segregação de funções entre Conselho Administrativo e Diretoria Executiva em 2015, pois até então existia o conselho administrativo que exercia tanto o papel estratégico quanto operacional e, apesar dessa mudança ainda alguns conselheiros não têm bem claro o seu papel e acabam se envolvendo em questões operacionais, enquanto a Diretoria Executiva age nas

tomadas de decisões estratégicas, causando então o conflito, o que apontou para a necessidade desse estudo.

As questões 4 e 5 da entrevista, trataram do acompanhamento da questão legal e as normas do Banco Central, que impuseram a segregação para cooperativa de Crédito acima de cinquenta milhões e qual a avaliação dessa normativa, feita aos entrevistados, que trouxeram como resposta, conforme o quadro acima, o diagnóstico de que para os executivos a Lei complementar 130, não trouxe na época de forma muito explícita como deveria ser a implantação da segregação no interior da Cresol, principalmente em relação as funções exercidas. No entanto, apesar da imposição do BACEN, todos os entrevistados entenderam como uma normativa positiva, pois não dava mais para centralizar várias funções em uma única pessoa na época representada apenas pelo Presidente, pois essas cooperativas passaram por processos de fusões e incorporações se tornando Cooperativas médias e grandes, além de dar confiança para o Cooperado, segundo o executivo a normativa veio para somar, uma vez que alguém dividindo responsabilidades gera mais transparência e torna mais assertiva o processo de tomada de decisão.

Para a Diretoria, embora muitos já se encontravam inseridos em cooperativas e num primeiro momento tentou-se aproveitar as pessoas que já se encontravam no meio porém a falta de conhecimento e experiência fez com que fossem buscar profissionais qualificados no mercado, pois no início eram pessoas que não tinham uma bagagem do cooperativismo nessas funções executivas, havia poucos professores para ensinar, apesar de muita experiência, poucas nesse formato de divisão, por isso a necessidade de todos os cursos para capacitar quem já estava lá dentro e quem iria entrar, também tinha que ocorrer uma maturação da equipe.

Tabela 3

Participantes da pesquisa x respostas

Participantes	Como era o processo de tomada de decisão nas Cooperativas de Créditos antes da segregação?
p1	Conselho atuava no dia a dia da Cooperativa
p1	Conselheiros liberados tomavam as decisões do dia a dia
p1	Faltava estrutura d pessoas
p1	Na reunião do Conselho era contratado os novos funcionários
p3	Decisões antes eram mais pautadas na conversa
p3	Faltava embasamento
p3	A gente não estava todo dia, toda hora dentro da agência, não sabia realmente 100% de como estava a saúde da agência
P4	O conselho da administração que aprovava crédito

p5	Presidente que tomava as decisões
p5	Presidente que fazia o operacional
p5	Presidente que fazia negociações
p6	Conselho fazia as definições e direcionava pra equipe
p6	Presidente dava o direcionamento a equipe
p7	Maioria das decisões passava pela mão do presidente
p7	Presidente não tomava uma decisão maior sem consultar o conselho
p7	A responsabilidade era em tomar a melhor decisão
p9	Quem tomava as decisões era o conselho da cooperativa
p9	As vezes tomando decisões sem ter conhecimento da lei
p10	Presidente não tinha ferramentas suficientes para tomar a melhor decisão
p10	presidente não tinha o conhecimento do operacional para tomar a melhor decisão
p10	Era através de um parecer a tomada de decisões
p11	Processos de decisão mais macros sempre iam para o conselho
p11	Propostas de créditos com nível maior para o conselho definir
p11	Conselho focava demais nas propostas de crédito
p11	Questões menores ficavam a cargo do Presidente
p12	As decisões na sua grande maioria das vezes pelo próprio presidente, ou pelos 2 ou 3 conselheiros que estavam à frente da cooperativa
p12	Diante do conhecimento dessas pessoas a maioria das decisões eram tomadas
p12	Decisões eram tomadas buscando informação junto ao gestor regional ligado a contabilidade
p12	Decisões se dava entre duas ou, máximo, três pessoas da cooperativa, então o processo era fragilizado nessa questão
p12	Faltava informações mais técnicas para a tomada de decisões
p13	Processo decisório ficava a cargo do Conselho de Administração
p13	Toda decisão era tomada pelo Conselho de Administração
P14	Presidente, principalmente ele tinha papel de, ao mesmo tempo, ser o diretor superintendente, ora ele era diretor de negócio, ora ele era gerente da agência
p15	Processo decisório era muito do Conselho
p15	A canetada final muitas vezes era do Presidente
p15	Conselho aprovava crédito
p15	Era confuso, pois não tinha certo o que cada um fazia
p15	presidente participava de uma audiência de cobrança
p15	Presidente cobrava conta
p17	papel principal era do presidente
P17	presidente ele que tinha o processo de alçada que votava aprovação de crédito mesmo não conhecendo muitos manuais operacionais do crédito
p17	presidente que organizava visita juntamente com gerente
p17	A Cooperativa não andava na velocidade que tinha que andar, pois tudo se concentrava no Presidente
p18	Conselho não só faziam o papel de conselheiro como também faziam papel de acompanhamento da cooperativa como um todo
p18	Como tudo se concentrava em uma pessoa isso atrapalhava o desenvolvimento da Cooperativa e das pessoas
p19	As decisões eram do Conselho
p19	Conselho Fiscal tinha as suas autonomias
p20	Toda parte da gestão passava pelo Conselho
p20	Responsabilidade perante o BC era do Conselho, com maior responsabilidade do Presidente

p20	Presidente é que tinha as senhas e muitas vezes não estava no dia a dia e deixava essa senha com o gerente local
p21	A tomada de decisões ela era direcionada única e exclusivamente pelo Conselho da Administração ou pelo presidente
p22	Tudo muito centralizado no presidente
p22	Aprovação de crédito ficava na mão do Conselho
p22	Faltava conhecimento para essa aprovação do crédito
p24	Antes tudo era de responsabilidade do Presidente, mas esse dividia as responsabilidades
p26	presidente bem envolvido em questões operacionais

As respostas indicam que antes da segregação, o processo de tomada de decisão nas Cooperativas de Crédito era centralizado no Conselho de Administração e no Presidente. Os conselheiros liberados eram responsáveis por tomar as decisões do dia a dia, enquanto o Conselho aprovava créditos e fazia as definições e direcionamentos para a equipe. O Presidente, por sua vez, tomava as decisões maiores e também se envolvia em diversas atividades operacionais, como negociações e cobranças. As decisões eram tomadas com base em conversas e pareceres, faltando embasamento técnico. O Presidente muitas vezes não tinha conhecimento suficiente das leis e do operacional para tomar as melhores decisões. Além disso, o processo decisório era fragilizado, envolvendo apenas duas ou três pessoas da cooperativa. Essa concentração de poder no Presidente dificultava o desenvolvimento da cooperativa e das pessoas envolvidas, pois tudo dependia dele.

Com as decisões mais centralizadas no Presidente, acabavam ocorrendo divergências, pois quando várias pessoas são associadas a uma cooperativa, essas decisões dependem somente de uma pessoa. Como resultados poderiam aparecer irregularidades que não visavam o bem comum, falta de controle, porém quando a cooperativa se expande e tem que continuar agindo dentro dos princípios legais do cooperativismo, era muito mais difícil garantir a transparência nas decisões, quando não havia uma divisão de funções.

Os entrevistados que ocupam atualmente o cargo na Presidência citaram que o conselho fazia as definições e ficava a cargo do presidente na época dar o direcionamento para equipe; os conselheiros no modelo anterior a segregação tinham ações assertivas, apesar da sobrecarga, porém também tiveram um sentimento de perca, ou seja demandar para outra pessoa, uma vez que até então muitas coisas operacionais que eram discutidas em reuniões, eram centralizadas no presidente, uma vez que toda e qualquer decisão ficava a critério dele.

Já a Diretoria também respondeu em sua maioria que o poder fica centralizado no Presidente e que este muitas vezes não tinha uma ferramenta suficiente para analisar o operacional.

Demandar quando a Cooperativa atinge mais de 50 milhões de ativos, requer a necessidade de um novo olhar para gerar transparência para os cooperados. Não dá para decidir um pouco de tudo, acaba atrapalhando o andamento da mesma, ficando tudo muito confuso.

Tabela 4

Participantes da pesquisa x respostas

Participantes	Como se deu o processo de tomada de decisão após a segregação?
p1	Através de reuniões com a Diretoria onde são tratados vários assuntos
p1	Diretoria sempre pede a opinião do presidente nas decisões mais complexas
p2	Decisões muito claras dependendo da situação
p3	Tudo foi organizado
p3	Todo o processo foi bem estruturado, a Diretoria trazia para dentro do conselho, nas reuniões, uma base de dados muito boa
p3	Decisões pautadas em dados estatísticos
p3	Hoje já a gente consegue ter uma visão mais clara do futuro ou da situação que está no presente
p3	Clareza muito maior nas tomadas de decisões
p3	Diretoria tem alçadas na aprovação do crédito
p3	Diretrizes claras
p4	Alçadas de aprovação de crédito bem definidas
p5	98 % das decisões são tomadas pela Diretoria
p5	Decisões mais delicadas Diretoria consulta o Presidente e este leva para o Conselho
p5	Decisões menores a Diretoria toma no dia a dia
p5	Conselho acompanha as decisões da Diretoria
p6	Conselheiros atuam uma vez por mês na tomada de decisões e votações
p9	O conselho participa das decisões juntamente com a diretoria executiva
p9	Ajudou bastante a melhorar os processos as decisões tomadas dentro do que a lei permite
p10	Definições por alçadas, o financeiro, o crédito, a recuperação
p11	Bom relacionamento entre Conselho e Diretoria
p11	Com a diretoria é diferente o conselho fica no estratégico e retira-se toda parte operacional
p11	Está bem definido no Estatuto, Regimento o papel da Diretoria e ela tem competência, responsabilidade e autonomia para decidir
p11	Conselho fiscaliza os trabalhos da Diretoria
p11	Diretoria sempre deve prestar conta dos trabalhos para o conselho
p12	Decisões mais simples são tomadas pela Diretoria
p12	Papel do Conselho, definir estratégias
p12	Conselho papel mais político
p13	Depende da pauta compete a Diretoria
p13	Depende da pauta compete ao Conselho
p14	As vezes nas decisões ainda temos dúvidas se é competência do Conselho ou da Diretoria, aí é preciso ter um bom diálogo para resolver
p14	Reuniões a cada 15 dias para sentar, dialogar e tomar as decisões
p14	Conselho se distanciou mais do quadro social

p14	Criação dos embaixadores para se aproximar do quadro social
p14	Processo de decisão mais eficiente
p14	Cooperativa muito mais eficiente
p14	Às vezes nós também tivemos uma percepção de que nós não tínhamos papel nenhum mais dentro da cooperativa
p15	o que é estratégico com o Conselho
p15	Após parte operacional fica com a Diretoria
p15	Presidente leva notícias boas para o sócio
p16	Definição dos papéis na Cooperativa
p17	Segregação de função vem ou para dar um Norte para o conselho para a diretoria para gerentes
p17	Presidente muitas Ações Sociais
p17	Conselho dá autonomia para a Diretoria
p17	Diretoria são profissionais da área
p17	Criação de um Centro Administrativo, saiu toda parte burocrática da Cooperativa
p17	Agências estão para fazer negócios
p17	Criação de uma esteira com setores distintos para cada demanda
p18	Com a segregação tudo ficou mais claro
p18	Processo decisório muito mais analítico
p19	Conselho assumiu mais o papel político
p19	Parte operacional é de competência da Diretoria
p19	Presidente acompanha no dia a dia as decisões da Diretoria
p19	Decisões são baseadas em relatórios
p22	Maior especialização para analisar créditos
p22	Velocidade muito grande na tomada das decisões
p22	Diretoria muito próxima das agências
p23	Maior profissionalização
p23	Maior segurança para os cooperados com o papel definido de cada órgão
p23	Profissionalização da gestão
p24	Diretoria responde perante o BC e divide com o Conselho
p24	Presidente cargo político
p24	Ficou muito mais protegido Presidente e Conselho de Administração no que se refere a gestão do dia a dia
p25	Resultado melhorou
p26	Alinhou os papéis de cada um
p26	Está bem claro o papel de cada um
p26	Se refletiu nos números, a cooperativa está gerando resultados
p26	Cooperado tem um portfólio de produtos e serviços
p26	Nos tornamos mais competitivos com as demais instituições financeiras
p26	Cooperativa mais sólida e mais sustentável
p26	Maior cuidado para não perder a essência cooperativa
p27	Diretoria cuida das decisões do dia a dia
p27	Conselho decisões estratégicas sempre amparadas e embasadas por lei

De acordo com o Manual de boas práticas de Governança, o Banco Central do Brasil poderá determinar, para conjuntos definidos de cooperativas de crédito, a adoção da estrutura administrativa referida, bem como a segregação entre conselho e diretoria executiva, levando em conta fatores de natureza prudencial que demandem a adoção de práticas de governança diferenciadas, decorrentes de características institucionais e operacionais das cooperativas envolvidas, tais como o exercício de funções estratégicas de gestão e controle de sistemas cooperativos, porte econômico-financeiro, complexidade operacional, extensão territorial, tamanho e dispersão social do respectivo quadro de associados.

Em Cooperativas de créditos os modelos organizacionais são diferenciados no que se refere a segregação proposta pelo Bacen em se tratando da distribuição do controle de capital, as pesquisas sobre governança têm se orientado para propor soluções a questões abrangentes, resultantes das interações entre os grupos de influência sobre a organização gestores e conselhos e de que maneira o poder é compartilhado e as decisões são tomadas, até mesmo quanto aos aspectos de prestação de contas, transparência, representatividade, direitos e equidade.

O efeito da normativa é excelente, a segregação, a constituição das diretorias foi vista segundo os participantes da entrevista como algo muito positivo, a segregação em si trouxe segurança pra cooperativa e para os cooperados e também para os Conselhos, assim esses podem atuar mais diretamente no dia a dia da Cooperativa mais na função do desenvolvimento do cooperativismo tendo profissionais atuando no comando executivo a parte segregada das funções que a lei propôs, então foi muito positiva pra cooperativa e para os cooperados

Nenhum entrevistado viu a segregação como uma ação que prejudicasse o andamento da cooperativa, ou algo que fosse responsável pelo afastamento e/ou saída do cooperado muito pelo contrato, apesar de gerar alguns conflitos, esse sistema mostrou-se eficaz e ágil quando se trata da tomada de decisão, pois segundo alguns entrevistados perdia-se muito tempo resolvendo coisas pequenas que poderiam ser delegados a outros setores.

A descentralização de poder também foi um impacto uma vez que, no início do processo de segregação ainda o poder era total da presidência, com o acontecimento das fusões, se tinha muitos profissionais experientes, mas não qualificados, a formação ocorreu primeiramente para Conselheiros e Diretores em geral, para depois iniciarem a contratação e formação dos profissionais que estavam vindo do mercado de trabalho.

Então o fluxo da Cooperativa após a segregação ficou no formato exigido pelo Banco Central do Brasil, onde as decisões operacionais são tomadas pela Diretoria, onde tem-se um Conselho com conhecimento no processo de tomada de decisão, entretanto não envolvido nas decisões diárias, principalmente nas administrativas e comerciais.

De acordo com outro Presidente entrevistado, a maior dificuldade foi a descentralização, pois deveria dar autonomia para cada um desempenhar sua função e a segregação fez com que a Cresol alavancasse para uma melhor qualidade e com todas as fusões ficaria difícil continuar a forma antiga de tomar decisões então a contratação de profissionais que vieram do mercado financeiro de outras instituições com bastante experiência auxiliaria em todo o fluxo do processo de tomada de decisão.

Antes da segregação ainda segundo o presidente entrevistado o seu papel era muito mais operacional, organizava visitas, tomava as decisões que eram apreciadas pelos Cooperados através da assembleia, muitas vezes não dava conta da agenda. Pós segregação essa autonomia dada a Diretoria executiva e a divisão dos papéis é uma estratégia para não gerar conflito de interesses.

Todos os presidentes entrevistados e Diretores concordam que após o entendimento da divisão de funções e a autonomia de cada setor houve um crescimento por parte da Cresol, pois com essa divisão de responsabilidades o Presidente consegue avançar e administrar melhor a Cooperativa.

As questões 6 e 7 trataram do conceito de segregação e os desafios para sua implantação, foram respondidas pelos Executivos como: quanto ao conceito todos entendem a segregação como uma divisão de funções, onde se divide tecnicamente as responsabilidades. Já os Diretores que participaram da entrevista têm bem claro o conceito de segregação, e apresentaram respostas como a divisão das funções onde tem-se um conselho mais focado na parte institucional enquanto eles focam mais nas Agências.

Em relação a questão 7, sobre os desafios encontrados para a implantação, os Presidentes citaram que foi bem desafiador, não ter a clareza do que o órgão regulador realmente queria, outra citação refere-se a questão da própria mudança em si. Qual era a função técnica ou política, não havendo clareza nesse sentido e dividir os papéis sem ter a real clareza sobre esse processo.

Já os Diretores citaram como o maior desafio, a descentralização do poder dos Conselheiros, uma queda de braço em relação Conselheiro versus Diretoria.

Após a segregação, o processo de tomada de decisão na cooperativa passou por algumas mudanças significativas. Alguns dos pontos relevantes são:

Reuniões com a Diretoria: A tomada de decisão passou a ser feita através de reuniões com a Diretoria, onde são tratados diversos assuntos.

Opinião do presidente: A Diretoria sempre pede a opinião do presidente nas decisões mais complexas.

Base de dados: Todo o processo de tomada de decisão foi bem estruturado, com a Diretoria trazendo para dentro do conselho, nas reuniões, uma base de dados muito boa para embasar as decisões.

Decisões pautadas em dados estatísticos: As decisões passaram a ser pautadas em dados estatísticos, o que ajuda a ter uma visão mais clara do futuro ou da situação presente.

Clareza nas decisões: Com a segregação, houve uma clareza muito maior nas tomadas de decisões, com diretrizes claras e alçadas bem definidas.

Decisões delicadas: As decisões mais delicadas são consultadas pela Diretoria ao presidente, que por sua vez leva para o Conselho.

Conselho atuante: O Conselho participa das decisões juntamente com a Diretoria Executiva, atuando uma vez por mês nas tomadas de decisões e votações.

Melhoria nos processos: As decisões tomadas dentro do que a lei permite ajudaram bastante a melhorar os processos na cooperativa.

Papel do Conselho e da Diretoria: Está bem definido no Estatuto e Regimento da cooperativa o papel da Diretoria, que tem competência, responsabilidade e autonomia para decidir, enquanto o Conselho fiscaliza os trabalhos da Diretoria e define estratégias.

Processo mais eficiente: Com a segregação e a definição de papéis, o processo de decisão se tornou mais eficiente na cooperativa.

Relacionamento entre Conselho e Diretoria: Existe um bom relacionamento entre o Conselho e a Diretoria, com o Conselho se distanciando mais do quadro social e a criação dos embaixadores para se aproximar do quadro social.

Centro Administrativo: Houve a criação de um Centro Administrativo, que retirou toda a parte burocrática da cooperativa, deixando as agências focadas em fazer negócios.

Processo decisório analítico: Com a segregação, o processo decisório se tornou mais analítico, com o Conselho assumindo mais o papel político e a parte operacional ficando sob competência da Diretoria.

Presidente e ações sociais: O presidente assume um papel importante na realização de ações sociais na cooperativa.

Em resumo, o processo de tomada de decisão após a segregação passou por uma série de mudanças positivas, com uma maior clareza, embasamento em dados estatísticos e uma definição clara de competências entre o Conselho e a Diretoria. Isso permitiu uma maior eficiência nas decisões e uma melhoria nos processos da cooperativa

Tabela 5

Participantes da pesquisa x respostas

Participantes	Quais as possíveis mudanças, no que se refere a causa e efeitos, encontradas no processo decisório das Cooperativas de Créditos?
p1	Agilidade a tomada de decisão e a qualidade também nas decisões tomadas melhorou muito
p3	Contribuiu de fato, melhorou, qualificou
p3	Conseguiu melhorar, inclusive o atendimento para os cooperados
p3	A diretoria trouxe organização para dentro da cooperativa
p4	Tudo está organizado, alinhado e todos sabem suas obrigações
p6	Não vejo muita mudança nesse processo
p6	A maioria das mudanças para implantar a diretoria foi positiva
p9	Conseguiu que dentro da própria Sede Administrativa criar as áreas onde cada área cuida de um setor o próprio
p9	Presidente conseguiu entender mais essa parte de cuidar mais do institucional
p10	Análise de crédito passa a ser analisada por um corpo técnico
p10	segregação trouxe muito essas etapas de construção de olhar tecnicamente as informações, número, capacidade de pagamento e a outra o poder de decisão a decisão por alçada,
p10	Tirou o presidente do operacional e proporcionou a possibilidade de pensar no estratégico e político
p14	Todo esse processo fez nos distanciarmos do quadro social
p14	conseguido atingir metas, resultados, tanto econômico, social, financeiro
p14	Avanço, para o crescimento da cooperativa
p16	Definição de papéis dentro das cooperativas
p16	Hoje nós temos uma um centro administrativo das cooperativas saiu toda parte burocrática da cooperativa
p16	Agencias fazem negócios e cuidam dos cooperados
p19	O maior poder decisório hoje da mudança, ele passa pela diretoria executiva. antes era feito pelo conselho
p20	Trouxe resultados econômico eficaz
p24	Proteção em relação a Cooperativa
p26	Principal mudança se refletiu nos números
p26	Na sustentabilidade da Cooperativa através do crescimento
p26	Hoje a Cresol tem um portfólio de produtos e serviços, se tornando assim mais competitiva perante as outras instituições financeiras
p26	Distanciamento do quadro social
p27	A parte operacional da cooperativa, de negócio do dia a dia, a questão de segurança da captação

As causas e efeitos da segregação foram positivas, porque no ambiente onde tecnicamente consegue-se tratar os temas relacionados ao ambiente técnico e direcionar as decisões com uma opinião ao conselho de administração, as decisões são mais favoráveis.

Num ambiente de decisão de negócios, como por exemplo liberações de créditos, a estrutura técnica tem condições, por ter profissionais qualificados, de direcionar decisões mais assertivas.

Os conflitos, estes diminuíram com a segregação, desde 2015 a Cooperativa estudada já fez o processo de segregação, então houve a necessidade de existir uma certa disciplina no que se refere a adequação a esse, pois como se pode observar nas entrevistas, as pessoas não mudaram e sim o modelo de gestão e governança, onde cada um teria que saber sua função para não ocorrer sobreposições de papéis, assim aconteceria uma unidade e assertividade no que se refere a tomada de decisão, para que essa fosse o melhor caminho para cooperativa e seu associado

O desenvolvimento do cooperativismo brasileiro trouxe várias mudanças, em especial para o ramo de crédito, regulamentado pelo Bacen, órgão que entende que o cooperativismo de crédito precisa passar por adaptações. Novas normas e regulamentações vêm sendo criadas, com importantes obrigações e adaptações do sistema cooperativo de crédito, destacando-se a Resolução Bacen nº 4.434/2015 que, entre as principais mudanças, trata da governança cooperativa, com a separação da propriedade da gestão.

Em relação a tomada de decisão os entrevistados concordam que com a segregação e o novo tipo de gestão, gera mais confiança para os associados, mesmo que ocorram divergências na compreensão de papéis. Existem muito mais conflitos de interesses, quando a autonomia fica a critério de uma pessoa somente, logo com a divisão de papéis o processo de tomada de decisão torna-se mais transparente, uma vez que, assim as decisões passam por várias pessoas num ambiente verticalizado de baixo para cima e de cima para baixo, com a decisão tomada pelo Conselho, sendo a autonomia fundamental para o crescimento da Cooperativa. Pode-se dizer que em resumo, as mudanças no processo decisório das Cooperativas de Crédito foram positivas, trazendo agilidade, qualidade e organização. Houve uma maior análise técnica das operações financeiras, melhor aproveitamento do presidente e maior poder decisório da diretoria executiva. Apesar de um distanciamento do quadro social, as cooperativas alcançaram resultados econômicos eficazes e se tornaram mais competitivas perante outras instituições financeiras. A parte operacional também foi aprimorada, com o foco nas agências em fazer negócios e cuidar dos cooperados.

Uma abordagem geral é possível afirmar que a Cresol, destaca-se no cenário das cooperativas de crédito, esse sucesso pode ser atribuído a vários fatores, que podem ser compreendidos através de um benchmarking. Primeiramente, a implementação eficaz da segregação entre os papéis estratégicos e executivos, conforme exigido pelo Banco Central do Brasil, tem desempenhado um papel crucial. A Cresol adaptou-se com agilidade a essa mudança, o que não só aumentou a transparência nas decisões, mas também aprimorou a governança da cooperativa. Ao separar claramente as funções do Conselho de Administração da Diretoria Executiva, a Cresol conseguiu otimizar o processo decisório, minimizando conflitos internos e promovendo uma administração mais eficiente e alinhada com os princípios cooperativistas.

Além disso, a Cresol tem se destacado por sua capacidade de adaptação e inovação, fatores que têm sido decisivos para seu crescimento superior ao dos concorrentes. A cooperativa investiu na contratação de especialistas para cargos gerenciais e na realização de fusões estratégicas que fortaleceram sua estrutura e ampliaram sua capacidade de atender às necessidades dos cooperados. Esse foco em melhorar a qualidade da gestão e na integração de novas tecnologias e práticas de mercado ajudou a Cresol a oferecer serviços financeiros mais eficazes e ajustados às demandas atuais.

A abordagem proativa da Cresol em relação à governança cooperativa e à segregação de papéis também é um reflexo de sua estratégia para enfrentar e superar os desafios do ambiente econômico e regulatório. A cooperativa tem promovido uma cultura de transparência e responsabilidade, o que não apenas fortalece a confiança dos cooperados, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Em contraste, outras cooperativas podem ter enfrentado dificuldades semelhantes, mas com menos sucesso na implementação dessas práticas, resultando em um crescimento mais lento ou estagnado.

Por fim, a eficácia da Cresol em promover um ambiente de governança eficiente e responsivo às mudanças regulatórias e de mercado demonstra a importância de uma gestão adaptativa e bem estruturada. A cooperação e a inovação, aliadas à conformidade com as melhores práticas de governança, têm sido determinantes para o crescimento da Cresol, estabelecendo um modelo de sucesso que outras cooperativas de crédito podem buscar em suas estratégias de desenvolvimento.

5. Conclusão

O processo de segregação das cooperativas de crédito no Brasil foi estabelecido através de regulamentações e normativas emitidas pelo Banco Central do Brasil (BCB), que é a autoridade monetária e responsável pela regulação do sistema financeiro nacional. Essas normativas foram elaboradas com base na Lei nº 4.595/1964, que trata da política e das instituições monetárias, bancárias e creditícias.

A segregação das funções dentro das cooperativas de crédito foi um dos pontos abordados nas normativas do BCB relacionadas à governança das cooperativas. Especificamente, a Resolução CMN (Conselho Monetário Nacional) nº 4.434/2015 foi um marco importante nesse processo. Esta resolução dispõe sobre o modelo de governança das cooperativas de crédito, estabelecendo princípios, diretrizes e requisitos mínimos a serem observados.

No que diz respeito à segregação de funções, a resolução prevê que deve haver uma clara distinção entre as funções estratégicas, desempenhadas pelo Conselho de Administração, e as funções executivas, exercidas pela Diretoria Executiva. Isso implica na separação das atividades de gestão estratégica e supervisão das atividades executivas, garantindo uma maior transparência e eficiência na gestão das cooperativas.

Além disso, o BCB também emitiu outras normativas e circulares complementares ao longo dos anos, refinando e detalhando os requisitos para a segregação de funções e para o adequado funcionamento das cooperativas de crédito, conforme as necessidades e o contexto do sistema financeiro nacional.

Portanto, o processo de segregação das cooperativas de crédito no Brasil se deu principalmente através da regulamentação emitida pelo Banco Central do Brasil, com base na legislação vigente e com o objetivo de promover uma governança sólida e transparente no setor cooperativista de crédito. Diante da sua importância e em decorrência da crescente expansão, o governo enxergou a necessidade de regulamentar a Lei Complementar 130/2009 para aprimorar suas regras e fortalecer e organizar o segmento, de forma que ele continue sendo um importante instrumento de desenvolvimento do país que veio para aperfeiçoar a legislação vigente, tratando, dentre outras modificações, sobre a inclusão das confederações de serviço, as regras de gestão e governança, a assembleia geral, o conselho de administração, conselho fiscal, a impenhorabilidade da cota-parte de capital, além do quadro social, das novas regras para captação de recursos, da disponibilização de novos produtos aos cooperados, da distribuição de sobras e dos saldos de capital das cooperativas de crédito.

Antes da segregação das funções nas cooperativas de crédito, o processo de tomada de decisão tendia a ser menos estruturado e mais centralizado. Como as cooperativas de crédito muitas vezes operavam em uma estrutura mais horizontal, com menos distinção entre funções estratégicas e executivas, as decisões muitas vezes eram tomadas de forma mais colaborativa e participativa entre os membros e a liderança da cooperativa. Dessa forma, o processo de tomada de decisão nas cooperativas de crédito antes da segregação era caracterizado pela participação democrática dos membros, centralização de poder e flexibilidade operacional. No entanto, também havia desafios relacionados à transparência, eficiência e potencial para conflitos. A segregação das funções foi uma tentativa de abordar esses desafios e fortalecer a governança e a gestão das cooperativas de crédito.

Com relação a Gestão e Governança, essa avançou no sentido de que tanto as cooperativas de crédito e nas confederações de serviço, terá um conselho de administração que será composta exclusivamente de associados eleitos pela assembleia geral.

Quanto ao conselho fiscal, esse será constituído de três membros efetivos e um suplente, todos também associados e eleitos pela assembleia geral.

Em relação a segmentação de funções e o processo de decisão pode-se afirmar que a Assembleia Geral, ainda é o órgão que tem o maior poder de decisão na sociedade cooperativa, sendo que suas deliberações devem ser acatadas por todos os cooperados, mesmo os que não votaram e os que foram contrários às decisões, pois o que é importante é decidir pelo coletivo.

O processo de segregação quando imposto de acordo com o estudo de caso, através do levantamento de dados, demonstra bem os conflitos gerados e todo o processo moroso na época uma vez que ocorreram várias fusões entre cooperativas e além do que foram ofertados vários cursos para os associados de adaptarem a esse novo contexto, que acabou sendo aceito e favoreceu muito para a transparência das cooperativas.

Quanto ao processo decisório, antes da segregação era centralizado no Presidente, que muitas vezes com a demanda, não conseguia atender todas as necessidades da cooperativa, isso mudou com divisão dos papéis e com a contratação de pessoas especializadas, o que acontece no mundo corporativo, o que muda é a forma de gerir, um visa somente o lucro e o outro visa o lucro, porém levando-se em conta o que é melhor para o coletivo dos associados.

Assim, tomar uma decisão no âmbito cooperativo exige mais preparação da diretoria, no que tange à distinção no cultural para o meio profissional, sempre buscando mais

informações que visam a melhor decisão da escolha da solução de determinado problema, pois são vários os fatores que norteiam o processo decisório.

A segregação das funções nas cooperativas de crédito resultou em mudanças significativas no processo decisório, promovendo uma distribuição mais equilibrada de responsabilidades, maior transparência, *accountability* e redução de conflitos de interesse. Essas mudanças contribuíram para uma governança mais sólida e eficaz no setor cooperativista de crédito.

Essa pesquisa foi somente o início desse estudo, uma vez que se faz necessário aprofundar sobre o tema, visto que o material necessário para a realização desta está em construção no que tange a segregação das funções no interior das cooperativas de créditos que foi normatizada a partir de 2015.

5.1 Implicações Gerenciais

Os achados desta pesquisa oferecem uma contribuição prática significativa para cooperativas que ainda não implementaram a segregação entre conselho e diretoria, servindo como um guia para a compreensão dos desafios potenciais que poderão ser enfrentados e dos possíveis resultados que podem ser alcançados.

Ao trazer à luz as experiências da Cresol, este trabalho não apenas enriquece o debate acadêmico sobre governança em cooperativas de crédito, mas também oferece uma ferramenta valiosa para gestores e conselheiros que buscam alinhar suas práticas às exigências regulatórias e aprimorar a governança em suas organizações. Assim, espera-se que as conclusões aqui apresentadas sirvam como um referencial prático e estratégico para a tomada de decisões nas cooperativas que ainda estão em fase de adaptação às normativas da Resolução 4434/2015.

As implicações gerenciais deste estudo são amplas e oferecem insights valiosos para a gestão de cooperativas de crédito, especialmente aquelas que estão no limiar de adotar a segregação entre conselho de administração e diretoria executiva. Primeiramente, a pesquisa revela que a implantação de diretorias executivas não se limita ao cumprimento de uma exigência normativa, mas também representa uma oportunidade estratégica para fortalecer a governança e a eficiência operacional da cooperativa.

Os gestores devem estar cientes de que essa mudança pode exigir adaptações significativas na cultura organizacional, na dinâmica de tomada de decisão e nos processos

internos. Além disso, a segregação de funções pode gerar desafios relacionados à comunicação e ao alinhamento entre o conselho e a diretoria, demandando um investimento contínuo em formação e capacitação para que os papéis e responsabilidades sejam bem compreendidos e executados.

Por outro lado, os resultados observados na Cresol indicam que, quando bem implementada, essa separação pode contribuir para uma maior transparência, para a profissionalização da gestão e para a mitigação de riscos, fortalecendo a confiança dos cooperados e dos demais stakeholders. Portanto, a adoção dessa prática não deve ser vista apenas como uma obrigatoriedade legal, mas como uma estratégia gerencial que pode agregar valor significativo à cooperativa a longo prazo.

6. Referências

- Andrade, A., & Rossetti, J. P.** (2007). *Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências*. Atlas.
- Banco Central do Brasil. BACEN.** (2007). *Governança cooperativa: Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito*. Brasília.
- Banco Central do Brasil. BACEN.** (2009). *Governança cooperativa: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília.
- Banco Central do Brasil. BACEN.** (2010). *Resolução nº 3.859/2010*. Brasília.
- Banco Central do Brasil. BACEN.** (2009, 17 de abril). *Lei Complementar nº 130*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp130.htm (Acesso em 3 de abril de 2022).
- Banco Central do Brasil. BACEN.** (2015, 5 de agosto). *Resolução nº 4.434*. Diário Oficial da União, Brasília, DF.
- Bardin, L.** (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bialoskorski Neto, S.** (2006). *Aspectos econômicos das cooperativas*. Belo Horizonte: Mandamentos.
- Bragança, L. F., Mainardes, E. W., & Laurett, R.** (2015). Conceito de estratégia na visão dos estudantes de administração. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, São Paulo.
- Brasil.** (1971, 16 de dezembro). *Lei Nº 5.764*. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm (Acesso em 20 de dezembro de 2022).
- Brasil.** (1976, 15 de dezembro). *Lei n. 6.404*. Diário Oficial da União, Brasília, DF.
- Bruni, A. L., & Becker, F. L.** (2017). *Gestão estratégica e tomada de decisão em cooperativas: Estudo de casos*. Editora Nova Letra.
- Carvalho, & Silva.** (2017). A gestão de pessoas e o relacionamento interpessoal no cooperativismo. *RECAPE– Revista de Carreiras Pessoas*, 7(3), 139-150.
- Cenzi, N. L.** (2009). *Cooperativismo: Desde as origens ao projeto de lei de reforma do sistema cooperativo brasileiro*. Curitiba: Juruá.
- Chizzotti, A.** (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (8a ed.). São Paulo: Cortez.
- Goldenberg, M.** (1999). *A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Record.

- Gonçalez, M. F.** (2003). Uma análise do uso de sistema de informações pelos diversos níveis decisórios de uma cooperativa agropecuária – um estudo de caso da Cooperativa Regional Triticola sanTiaguense Ltda. Porto Alegre: Universidade do Rio Grande do Sul.
- IBGC.** (2009). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (4a ed.). Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniaofz0207200410.htm>.
- Koslovski, J. P.** (1987). *O cooperativismo paranaense: Progresso e justiça social*. Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, Curitiba.
- Maia, F. Y. W. S., Scherner, M. C. L. C., & Ramos, S. C.** (2022). Processo decisório e gestão de crises: Estudo de caso em uma indústria multinacional no cenário da COVID-19. *XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD*. Disponível em <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/a24281a03c28fa405eb29b54ebfe5d9b.pdf> (Acesso em 14 de abril de 2024).
- Minayo, M. C. S.** (2013). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (13a ed.). São Paulo: Editora Hucitec.
- Moscarola, J., & Freitas, H.** (2002). Da observação à decisão: Métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. *RAE-eletrônica*, 1(1).
- Noronha, M. E. S., Ferraro, D. M. J., & Silva, R. S. V.** (2023). O processo decisório para o desenvolvimento da inovação sustentável via capacidades dinâmicas nas cleantechs. *Revista Organizações & Sociedade*. NPGA, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Disponível em <https://www.scielo.br/j/osoc/a/tRWttv3bFfyCVhyCrFLy6VB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 23 de abril de 2024.
- Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB.** (2017) *Manual de boas práticas de governança cooperativa*.
- Papadakis, V., & Lioukas, S.** (1998). As percepções iniciais das decisões estratégicas influenciam os processos estratégicos? Uma investigação empírica. *1998 Academy of Management Best Paper Proceedings*.
- Pedrozo, E. de A.** (1993). Análise de cooperativas agrícolas através da utilização de estratégias industriais. In *ENAPAD, 17. Anais... 27 a 29 de setembro de 1993, Salvador, BA* (Vol. 5, Administração Rural).
- Pereira, P. dos S., Forapani, G., Oliveira, R. S. G., & Roglio, K. D. D.** (2023). Mapeamento da produção sobre processo decisório estratégico: Revisão sistemática e agenda de pesquisa. *Read. Revista Eletrônica De Administração (Porto Alegre)*, 29(3), 287–310. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.383.125030>. Acesso em 9 de abril de 2024.

- Port, M.** (2022). *Marcio Port palestrou em encontro estratégico da cooperativa*. Sicredi. <https://www.sicredi.com.br/coop/rotadasterras/noticias/marcio-port-palestrou-em-encontro-estrategico-da-cooperativa/>.
- Reis, D. S.** (2020). Tomada de decisão e processo decisório em cooperativas: Uma revisão sistemática da literatura.
- Sales, R.** (2020). O processo decisório nas organizações. *Portal Administração*. Disponível em <https://www.portal-administracao.com/2014/03/o-processo-decisorio-nas-organizacoes.html>. Acesso em 27 de abril de 2024.
- Santos, V. D.** (2001). *Crescimento, crise e reestruturação da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá – COCAMAR* (Dissertação de Mestrado, Universidade Paranaense – UNIPAR).
- Silva, A. L. C. da.** (2006). *Governança corporativa e sucesso empresarial: Melhores práticas para aumentar o valor da firma*. Saraiva.
- Shrivastava, P.** (1985). Uma tipologia de sistemas de aprendizagem organizacional. *Journal of Management Studies*, 20, 1–20.
- Silva, V.** (2016). *Cooperativo de crédito solidário? A atuação da CRESOL no contexto da chamada agricultura familiar* (Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná).
- Silva, T. N.** (1994). A participação de cooperados na gestão de cooperativas de produção: Uma análise da separação entre propriedade e controle. *Perspectiva Econômica*, 29(86), 139–150.
- Silva, A. D. C., & Sabaini, W. T.** (2015). *A evolução da governança corporativa nas cooperativas de crédito no Brasil*. Editora CRV.
- Simon, H. A.** (1972). *A capacidade de decisão e de liderança*. Fundo de Cultura.
- Ventura, E. C. F.** (2008). *Governança cooperativa: Diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito*. Banco Central do Brasil.
- Vicentino, C.** (2001). *História geral e do Brasil: Volume único*. Scipione. (Série Parâmetros).

Apêndice

Com base na Legislação vigente como se deu o processo de segregação das Cooperativas de Créditos?

p1, p7, p11 e p18 falaram que o processo de segregação se deu através da quebra de paradigmas
 p4, p14, p17 e p22 no primeiro momento Conselheiros e Presidentes acharam que iam perder poder
 p6, p14 e p25 formação e cursos
 p2, p26, p23 profissionais vindo do mercado financeiro
 p9, p15, p17 e p23 maior profissionalização, pessoas capacitadas e qualificas
 p8 ep26 dificuldade de entender seu papel e o processo
 p5, p9 e p23 fusão e incorporação
 p4 e p17 conselho e diretoria entender seu papel

Como era o processo de tomada de decisão nas Cooperativas de Créditos antes da segregação?

p4, p11, p15 e p22 conselho de administração focava demais e aprovava crédito
 p9, p11, p13, p15, p19 e p21 todas as decisões eram tomadas pelo conselho de administração
 p5, p7 e p12 presidente tomava as decisões
 p5 e p26 presidente focado nas decisões do operacional
 p9,p10, p12, p17 e p22 faltava conhecimento na maioria das decisões tomadas

Como se deu o processo de tomada de decisão após a segregação?

p2, p3, p9, p11, p18 e p26 maior clareza nas decisões
 p3, p4, p10 e p22 alçadas de crédito bem definidas
 p11, p12, p15 e p27 papel do conselho é no estratégico
 p12 e p19 papel do conselho mais no político
 p25 e p26 melhorou o resultado da cooperativa

Quais as possíveis mudanças, no que se refere a causa e efeitos, encontradas no processo decisório das Cooperativas de Créditos?

p3 e p4 diretoria trouxe organização pra Cooperativa, tudo está organizado
 p9 e p10 presidente cuidando mais do institucional, estratégico e político
 p14 e p26 distanciamento do quadro social
 p14, p20 e p26 melhorou o resultado econômico das cooperativas
 p16, p26 e p14 portfólio de produtos e serviços, cooperativa mais competitiva e avanço no crescimento