

**INSTITUCIONALIZAÇÃO E MUDANÇAS NAS PRÁTICAS
ORGANIZACIONAIS: um estudo dos mecanismos de governança no cooperativismo
de crédito solidário**

MARCELINO PEDRINHO PIES
Faculdade Meridional - IMED
marcelino@imed.edu.br

INSTITUCIONALIZAÇÃO E MUDANÇAS NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS: um estudo dos mecanismos de governança no cooperativismo de crédito solidário

ÁREA: Estudos organizacionais

TEMA: Abordagem institucional nos estudos organizacionais

RESUMO

Neste projeto de tese apresenta-se a ideia de desenvolver uma pesquisa a respeito das práticas de governança nas cooperativas de crédito, usando como referência a teoria institucional. Essa abordagem procura evidenciar que o comportamento organizacional é influenciado não apenas pela lógica econômica, mas também pela presença de fatores de ordem política, cultural e social, trazendo para o centro da análise as relações organização-ambiente. Nesse sentido, o objetivo da investigação é verificar como o ambiente institucional incide nas práticas de governança no cooperativismo de crédito solidário. O projeto de pesquisa está delineado como um estudo exploratório, combinando a abordagem qualitativa e quantitativa, tanto na coleta como na análise dos dados. Opta-se no planejamento da pesquisa de método misto pela estratégia exploratória sequencial. Espera-se encontrar na análise dos resultados a existência de relações entre as transformações do ambiente institucional e as mudanças nas práticas de governança. Pretende-se averiguar qual a importância do contexto institucional na constituição dos valores e das práticas organizacionais, evidenciando-se um dado domínio do ambiente institucional na formatação das práticas de governança das cooperativas de crédito.

PALAVRAS-CHAVE: Governança. Institucional. Cooperativa.

ABSTRACT

In this thesis project the idea of developing a research about governance practices in credit cooperatives is presented, using as reference the institutional theory. This approach makes an effort to highlight that organizational behavior is influenced not only by the economic logic, but also by the presence of political, cultural and social factors, bringing to the center of the analysis the relations organization-environment. In this context, its objective is to verify how the organizational environment influences the governance practices into the solidarity credit cooperatives. The research project is defined as an exploratory study, combining qualitative and quantitative approaches, either in the data collection as in its analysis. A sequential exploratory strategy was chosen while planning a mixed research method. Hopefully, in the results' analysis, it will be found that there is a relation between the institutional environmental transformation and the changes in the governance practices. It is intended to declare the importance of the institutional context in the values constitution and in the organizational practices, showing the existence of a domain in the institutional environment when shaping governance practices of the credit cooperatives.

KEY-WORDS: Governance. Institutional. Cooperative.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional está passando por rápidas mudanças que transformam relações de natureza política, econômica, social e cultural. As organizações empresariais estão inseridas nesse ambiente e precisam constantemente atualizar, inovar e modernizar os mecanismos de governança e gestão para alcançar os resultados organizacionais almejados. Para tentar compreender os processos de transformação foram desenvolvidas, nos últimos anos, diferentes abordagens que procuram explicar a complexidade dos fenômenos organizacionais, dentre as quais a nova teoria institucional de base sociológica. Os trabalhos dessa perspectiva procuram evidenciar o fato de que o comportamento organizacional é influenciado não apenas pela lógica econômica, mas também pela presença de fatores de ordem política, cultural e social, trazendo para o centro da análise as relações organização-ambiente (MEYER e ROWAN, 1977; DIMAGGIO e POWEL, 2005; MACHADO-DASILVA e FONSECA, 2010).

A nova teoria institucional de base sociológica procura evidenciar que as organizações buscam, na relação com o ambiente, as condições para alcançar os objetivos organizacionais, sendo a conquista da legitimidade um fator essencial para enfrentar as pressões advindas do ambiente. Essa abordagem estuda a forma como a dimensão simbólica incide nas engrenagens organizacionais, atribuindo à aceitação dos valores socialmente legitimados um status equivalente à eficiência técnica (MEYER e ROWAN, 1977; DIMAGGIO e POWEL, 2005).

Aliado ao reconhecimento da importância do ambiente institucional, pode-se observar uma disposição por parte de pesquisadores em desenvolver estudos relacionados às formas de organização e gestão do cooperativismo. As cooperativas são organizações que têm como principal atribuição oferecer produtos e serviços ao quadro de associados, configurando-se como uma alternativa de organização de atividades econômicas e sociais em nível mundial (BUTTENBENDER, ROTTA e HOFER, 2010). O objetivo das cooperativas é melhorar as condições de vida de seus associados, tendo como valores a democracia, a igualdade, a ajuda mútua, a solidariedade, a autonomia, a equidade e a responsabilidade (SCHMIDT e PERIUS, 2003).

No plano teórico, o estudo do fenômeno do cooperativismo torna-se uma questão relevante na medida em que essas organizações tornaram-se parte considerável do tecido empresarial e financeiro brasileiro (IBGC, 2015) e, como tal, procuram articular em sua estratégia o propósito de oferecer produtos e serviços em condições de produzir benefícios individuais e coletivos ao conjunto dos associados. Nesse escopo, o desenvolvimento de estudos a respeito dos mecanismos que regulam sua vida coletiva e o sistema que governa as relações com a participação de seus membros na condução dos rumos são elementos substanciais para um melhor entendimento de suas práticas organizacionais (SCHMIDT e PERIUS, 2003).

Nesse contexto, surge como uma questão essencial a discussão a respeito dos mecanismos de governança das cooperativas, visando a uma melhor compreensão de seu sistema organizacional. Boas práticas de governança, ao disciplinar os procedimentos de decisão coletiva, podem promover a atuação eficiente dos gestores e produzir maior confiança para os associados, melhorando o ambiente de negócios (TRINDADE e BIALOSKORSKI NETO, 2012). Assim, a governança exerce um papel estratégico de sustentação do modelo cooperativo de organização ao estabelecer as bases sobre as quais devem ser erigidos os relacionamentos entre os associados e os gestores, com base na premissa de produção de resultados que atendam aos interesses coletivos, com alto grau de participação, transparência e controle por parte do quadro social (FONTES FILHO, MARUCCI e OLIVEIRA, 2008).

Adotar o institucionalismo organizacional para os estudos dos mecanismos de governança nas cooperativas exige um reconhecimento de que as práticas organizacionais

estão imersas em sistemas sociais amplos dentro do ambiente institucional, cujas estruturas de legitimação, dominação e significação condicionam sua teorização (ROSSONI e MACHADO-Da-SILVA, 2010). Essa concepção pressupõe admitir que as definições a respeito da modelagem dos mecanismos de governança não somente consideram as dimensões relacionadas à eficiência técnica dos mercados, como também envolvem os aspectos referentes à legitimidade que a governança proporciona, uma vez que a conformidade ao conteúdo normativo proposto faculta a adoção de práticas sociais aceitas pelo ambiente, conferindo legitimidade às organizações (AGUILERA e CUERVO-CAZURRA, 2004).

Com esse estudo pretende-se investigar a incidência do ambiente no processo de institucionalização de práticas de governança no contexto do cooperativismo de crédito solidário. Os dados empíricos da investigação serão cotejados por meio da articulação da teoria institucional, da filosofia do cooperativismo e da literatura acerca de governança. Essa abordagem ainda não foi suficientemente explorada nos estudos anteriores, tendo em vista que, de maneira geral, as pesquisas a respeito de governança partem de outros referenciais teóricos, como a teoria da agência (JENSEN e MECKLING, 1976) que defende a separação entre propriedade e controle, em que os mecanismos de governança são considerados uma forma de mitigar a geração de conflitos entre as partes interessadas, com a devida proteção dos interesses dos investidores diante de problemas que podem ser provocados por gestores oportunistas (ROSSETTI e ANDRADE, 2011). Essa perspectiva privilegia questões de ordem racional utilitária e não capta, de forma plena, as questões de ordem simbólica na formatação da engrenagem organizacional (ROSSONI e MACHADO-DA-SILVA, 2010). A perspectiva institucional e de agência, segundo Fontes Filho (2003) podem ser complementares, com a conjugação de elementos das duas teorias, considerando-se que uma abordagem multiteórica pode expandir a compreensão dos processos de governança corporativa.

Existe um expressivo número de trabalhos que relacionam teoria institucional e práticas organizacionais, mas ainda são poucas as pesquisas realizadas com esse arcabouço teórico a respeito das práticas de governança corporativa (FONTES FILHO, 2003; AGUILERA e CUERVO-CAZURRA, 2004; ROSSONI e MACHADO-DA-SILVA, 2010; ROSSONI e MACHADO-DA-SILVA, 2013). Ao delimitar o estudo para a área do cooperativismo constata-se uma escassez ainda maior, sendo que na primeira fase de investigação do estado da arte foram consultados periódicos nacionais da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, classificados no sistema Qualis/Capes de A2, B1 e B2, como: Brazilian Business Review (BBR); Contabilidade, Gestão e Governança (CGG); Organizações & Sociedade (O&S); Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista de Administração da Mackenzie (RAM); Revista de Administração da USP (RAUSP); Revista de Administração de Empresas (RAE); Revista de Administração Pública (RAP); Revista de Contabilidade e Controladoria (RCC); Revista de Contabilidade e Organizações (RCO). Também foi realizado um levantamento junto as bases de dados da SCIELO, do Portal Periódicos da Capes e na biblioteca eletrônica SPELL. Nessa apuração, sendo analisados os artigos em relação à pertinência ao tema, pesquisando os termos governança corporativa, cooperativas de crédito, teoria institucional, não foram localizados estudos a respeito das práticas de governança nas cooperativas de crédito, usando como referência a teoria institucional. Isso evidencia a originalidade e a relevância do tema de estudo da presente proposta de tese. Para preencher essa lacuna teórica pretende-se desenvolver esta pesquisa com a finalidade de aprofundar os conhecimentos para alcançar um melhor entendimento do processo de institucionalização de práticas organizacionais, particularmente as de governança no cooperativismo de crédito solidário.

2. PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

O cooperativismo de crédito solidário está inserido num campo organizacional profundamente institucionalizado que instiga constantemente por mudanças tanto de natureza técnica quanto institucional. A adequação a esse ambiente conduz a mudanças em seus arranjos institucionais, sendo necessária a introdução de uma série de inovações nos mecanismos de governança (BÚRIGO, 2006) para conciliar as estruturas formais da organização com as normas do ambiente, não apenas para atender a decisões técnicas de ordem econômica que aludem a eficiência, mas também pela necessidade de obter legitimidade e manter a solidariedade social.

Ao incorporarem em suas práticas organizacionais normas socialmente aceitas em busca da legitimidade, as cooperativas de crédito solidário podem atrofiar antigas estruturas de governança e mudar processos de gestão. Devido à natureza solidária, os mecanismos de governança não podem estar restritos aos dispositivos institucionais, ou seja, a lógica de regulamentação do Banco Central. Essas, além das normas formais, precisam estabelecer as bases para os relacionamentos das cooperativas com o seu público, considerando o caráter inclusivo do sistema, determinando as formas de acesso ao crédito com baixos custos e baixos níveis de riscos, bem como precisam estabelecer as condições para preservar as relações e os laços sociais com outras organizações da agricultura familiar (FREITAS, 2011).

É nesse ambiente de enunciados, conceitos e contextos das organizações que emerge o problema dessa pesquisa: qual é a influência do ambiente na indução de processos de institucionalização de práticas de governança no cooperativismo de crédito solidário?

Objetivo geral e objetivos específicos

Em termos gerais, atender ao problema de pesquisa implica verificar como o ambiente institucional incide nas práticas de governança no cooperativismo de crédito solidário.

Em termos específicos, a construção de uma resposta ao problema apresentado pressupõe, ao menos:

- a) Investigar os valores sociais e culturais que fundamentam as práticas de governança das cooperativas de crédito;
- b) analisar como as cooperativas estruturam seus mecanismos de governança para obter legitimidade, considerando seus princípios de oferecer oportunidades aos mais pobres e as exigências para se adequar ao marco regulatório;
- c) evidenciar as práticas de governança do cooperativismo de crédito solidário voltadas a unir, na estratégia corporativa, as exigências da eficiência econômica, legitimidade e solidariedade social;
- d) descrever o ambiente de institucionalização de práticas de governança no cooperativismo de crédito solidário, a partir da identificação de incidências relativas ao cotejamento dos valores sociais com as exigências do marco regulatório, e com inovações estratégicas e mudanças nas práticas sociais.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O CONTEXTO INSTITUCIONAL NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

3.1.1 Organizações e a dimensão ambiental

As contribuições da nova teoria institucional, particularmente da vertente sociológica, para os estudos organizacionais tiveram um impulso com as elaborações de Meyer e Rowan, em 1977. Com o artigo *Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony*, os autores passaram a estudar as características simbólicas, os mitos e suas influências na modelagem das estruturas organizacionais. A dimensão simbólica que os autores mencionam está relacionada a um conjunto de situações presentes na sociedade e que exercem impactos na institucionalização de práticas organizacionais.

A incorporação da dimensão simbólica na definição das estratégias organizacionais manifesta uma nova perspectiva teórica, ao distanciar as análises institucionais das explicações meramente técnicas e econômicas a respeito do comportamento organizacional. As estruturas formais têm características simbólicas que envolvem significados compartilhados, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da organização e tem a capacidade de produzir estratégias para o desenvolvimento de ações a partir do ambiente em que estão submetidas (MEYER e ROWAN, 1977).

Na medida em que as práticas organizacionais são influenciadas por um conjunto de dimensões advindas do ambiente, os institucionalistas contraditam a visão tradicional que concebe que as organizações em suas estratégias teriam como elemento central os aspectos racionais e burocráticos, ou seja, a lógica competitiva do mercado, na qual as ações sociais teriam como fundamento básico a eficiência em busca de resultados econômicos, visando responder aos propósitos da dimensão material. (CARVALHO, VIEIRA, LOPES, 1999). No escopo da teoria institucional, o triunfo das organizações depende de questões que ultrapassam a eficiência técnica produtiva, pois elas estão sujeitas a pressões do ambiente institucionalizado e objetivam reduzir a incerteza ao seguir padrões isomórficos e obter legitimidade, que são fatores essenciais para sua sobrevivência (MEYER e ROWAN, 1977; FONSECA, 2003).

Surge, assim, uma nova forma de analisar o ambiente em que as organizações estão inseridas, a partir de novos fatores que afetam seus resultados. Machado-da-Silva e Fonseca (2010) observam que o ambiente organizacional é formado por duas dimensões, ou seja, o ambiente técnico e o ambiente institucional. A distinção em duas facetas não significa que uma dimensão exclui a outra, pois os fatores institucionais podem convergir com os fatores técnicos para erigir práticas organizacionais que favoreçam a legitimação.

Os ambientes técnicos são conceituados como “aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 2010, p. 40), sendo o controle de eficiência e eficácia do processo de trabalho exercido por meio da análise de resultados em termos de quantidade e qualidade, tendo como parâmetro o isomorfismo competitivo.

O ambiente institucional é caracterizado pela elaboração e difusão de normas que determinam como as organizações devem conformar suas práticas para obter apoio e legitimidade (CARVALHO, VIEIRA e LOPES, 2005). Nesse caso, o “controle ambiental incide sobre a adequação da forma organizacional às pressões sociais, resultando em um isomorfismo institucional” sendo que “sob condições de incerteza, as organizações sujeitam-se a requerimentos governamentais, copiam estruturas e práticas, ou implementam medidas genericamente aceitas em redes profissionais” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 2010, p. 40).

3.1.2. Campo organizacional, isomorfismo e legitimidade

De acordo com a abordagem institucional, o ambiente exerce uma forte influência na modelagem das organizações ao definir valores, normas e padrões de comportamento. DiMaggio e Powell (2005, p. 76) denominam esse ambiente como campo organizacional, ou seja, “organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços e produtos similares”. A configuração do campo organizacional é uma fronteira para a atuação das organizações, sendo o principal espaço de influência, competição e de disputa de interesses pelas organizações para a instituição de estruturas e valores.

Na definição de DiMaggio e Powell (2005), os campos organizacionais são formados por um conjunto de organizações que interagem e compartilham sistemas comuns, constituindo uma área reconhecida da vida institucional. O conceito de campo organizacional passa a ser compreendido como um elemento relacional entre os atores sociais como a presença de estruturas comuns, construídas num processo de estruturação, que, em termos de sua abrangência, não devem ser tratados simplesmente como construtos agregativos, mas como construtos significativos para os atores envolvidos (MACHADO-DA-SILVA, GUARIDO FILHO, ROSSONI, 2006).

A institucionalização do campo organizacional condiciona as organizações para um processo de homogeneização. O conceito que melhor capta a homogeneização é o isomorfismo, que “constituiu um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais” (DIMAGGIO e POWELL 2005, p.76). O que leva as organizações a assumirem uma posição altamente institucionalizada é o fato de elas se empenharem na busca de autodefesa em relação às situações que não conseguem resolver com ideias criadas por elas próprias e, nessa situação, os tomadores de decisões nas organizações aprendem respostas adequadas e ajustam seus comportamentos de acordo com o ambiente na qual estão inseridas (DIMAGGIO E POWELL, 2005; CARVALHO, VIEIRA, LOPES, 1999).

DiMaggio e Powell (2005) afirmam que existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O primeiro lida com a racionalidade sistêmica para dar conta das estratégias de mercado e as necessidades de adequação. O isomorfismo institucional se manifesta por três mecanismos: coercitivo, que deriva de influências políticas, determinações governamentais, do ambiente legal e do problema de legitimidade; mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza de um mercado desconhecido, como o receio de uma tecnologia inovadora, de indefinições institucionais, e passa a adotar condutas e práticas similares que já foram aprovadas por outra organização; normativo, associado à profissionalização das empresas, que pode ser influenciado pelos conhecimentos produzidos nas universidades, por contratação de profissionais com experiência de trabalho em organizações do mesmo ramo econômico.

O campo organizacional e o isomorfismo institucional são percebidos como componentes essenciais para as organizações buscarem legitimidade. Nessa perspectiva, a legitimidade é percebida como uma condição que sinaliza a conformidade das ações organizacionais com as regras socialmente aceitas, com os padrões adotados como desejáveis dentro de um sistema construído de normas, valores e crenças socialmente legítimas, considerado, um fator essencial para a sobrevivência da organização (SUCHAMAN, 1995; MACHADO-DA-SILVA, GUARIDO FILHO, ROSSONI, 2006).

De acordo com a abordagem institucional, a legitimidade organizacional é obtida com a demonstração que a organização direciona suas estruturas de acordo com os valores definidos como legítimos dentro de um campo organizacional, refletindo a equiparação de seus valores em consonância com as normas relevantes do meio social. Obter legitimidade é uma questão vital para preservar a estabilidade da organização e é um aspecto que gera condições para a expansão por meio da criação de oportunidades para alocar novos recursos e implementar inovações (FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2010).

3.2 BASES CONCEITUAIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

3.2.1 Governança corporativa

O conceito de governança corporativa está conquistando espaços nas discussões que versam sobre as melhores práticas de gestão no ambiente empresarial. Os estudos de Jensen e Meckling (1976) contribuíram significativamente para proporcionar uma base teórica

consistente para desenvolver pesquisas nessa área. Esses autores passaram a estudar a importância da estrutura de propriedade sobre o valor das empresas e desenvolveram a teoria da agência, defendendo a separação entre propriedade e controle para alcançar melhor eficiência nas companhias. A partir da década de 1980 e 1990, essa temática passou a ser considerada uma dimensão estratégica no sistema de gestão. Inicialmente, temas relacionados à valorização do acionista, à abertura de capital de empresas, ao crescimento dos fundos de investimentos impulsionaram a adoção de novas práticas de relacionamento entre sócios, investidores e gestores (SILVA, 2010).

No Brasil, o primeiro código sobre governança corporativa foi publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1999, o que contribuiu para que as corporações passassem a adotar os valores da boa governança, como a transparência, a equidade, a *accountability* e a responsabilidade corporativa (ROSSETTI e ANDRADE, 2011). A governança corporativa representa um conjunto de normas, métodos e ações que os acionistas estabelecem para os principais gestores da empresa cujo objetivo é aumentar o valor de mercado da companhia (SILVA, 2010).

O IBGC (2009, p.19), na quarta edição do código das melhores práticas de governança corporativa, define que esse

[...] 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.

A teoria sobre governança evidencia que um dos problemas existentes nas grandes empresas é a separação entre propriedade e controle, que possibilita a geração de conflitos entre as partes interessadas (LAMEIRA e NESS JÚNIOR, 2011). As boas práticas de governança corporativa protegem os interesses dos investidores, diante de problemas que podem ser provocados por gestores, como a falta de transparência, os abusos de poder, as irresponsabilidades e a satisfação de interesses pessoais conflitantes com os da corporação (ROSSETTI e ANDRADE, 2011). Para esses autores, um sistema de governança precisa contribuir para o fortalecimento das empresas, reforçar as competências para enfrentar novos níveis de complexidade, além de ampliar as bases de estratégias de criação de valor.

Autores e instituições que abordam conceitualmente a questão da governança argumentam a favor da instituição de uma estrutura de poder corporativo com capacidade de definir valores, propósitos, direitos, deveres e responsabilidades dos *stakeholders* a respeito de como as empresas devem ser dirigidas e monitoradas, alinhando as estratégias e os interesses para melhorar o desempenho empresarial, além de proteger e ampliar o valor da corporação (LAMEIRA, NESS JÚNIOR, SILVA, MOTTA e KLÖTZLE, 2010; IBGC, 2009). Estudos desenvolvidos por Silveira e Barros (2008) revelaram que existe influência positiva das práticas de governança no grau de alavancagem financeira das empresas, podendo inclusive ser determinante na estrutura de capital.

Para a estruturação da governança corporativa nas organizações, a constituição do conselho de administração é uma peça essencial, sendo que a composição e a atuação desse espaço é uma questão central dos estudos relacionados ao tema (LAMEIRA et. al., 2010). O conselho de administração é um “o órgão deliberativo e estruturado com as finalidades básicas de proteger o patrimônio da empresa e de maximizar o retorno dos investimentos dos acionistas” (REBOUÇAS, 2011, p.4). Rossetti e Andrade (2011) argumentam a favor da separação de funções do presidente do conselho de administração e o presidente da diretoria executiva, pois suas atribuições são diferentes e potencialmente conflitantes.

Aguilera e Cuervo-Cazurra (2004) observam que as definições sobre as modelagens das estruturas de governança não consideram somente as dimensões relacionadas à eficiência técnica dos mercados, mas envolvem também os aspectos referentes à legitimidade que a governança proporciona, uma vez que a conformidade ao conteúdo normativo proposto faculta a adoção de práticas sociais aceitas pelo ambiente, conferindo legitimidade para as organizações. Assim, a adoção de práticas de governança sinaliza um compromisso das organizações relacionadas tanto à eficiência econômica quanto à legitimação social. (ROSSONI e MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Os estudos de Meyer e Rowan (1977), Dimaggio e Powell (2005) respaldam essas ideias quando asseveram que as organizações incorporam em suas estruturas, por meio dos mecanismos de isomorfismo em busca de legitimidade, fatores advindos do ambiente institucional, o que condiciona as ações sociais. As práticas organizacionais “relacionadas à governança corporativa envolvem a esfera institucional da organização, já que seu conjunto de decisões envolve aspectos estratégicos e institucionais” (ROSSONI e MACHADO-DA-SILVA, 2010, p. 177). Assim, o processo de difusão de práticas de governança corporativa pode ser compreendido no contexto da busca por legitimidade organizacional a partir da ideia de incorporação de valores advindos do ambiente institucional.

3.2.2 Governança no contexto do cooperativismo de crédito

O resultado positivo da adoção de boas práticas de governança no mundo empresarial ampliou o grau de interesse por parte de outras organizações que também poderiam se beneficiar do referencial construído (FONTES FILHO, MARUCCI et al., 2008; REBOUÇAS, 2012). Esses autores alertam que os problemas tratados na governança corporativa guardam similaridades entre diferentes organizações, independente de sua natureza jurídica. As similaridades podem ser encontradas na necessidade de estabelecer relacionamentos de alto nível entre sócios e gestores, na premissa de instituir mecanismos de monitoramento e controles para ampliar o grau de transparência e de exigências na produção de resultados financeiros para a sustentabilidade econômica das organizações.

O IBGC (2015, p. 13) conceituou a governança em sociedades cooperativas como o “sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários/cooperados, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle”. Segundo o Instituto, as boas práticas de governança “convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da cooperativa, facilitando seu desenvolvimento e contribuindo para sua longevidade e perenidade”.

A construção de um adequado ambiente de governança pode contribuir para consolidar o sistema de gestão estratégica das cooperativas. Boas práticas de governança ao disciplinar os procedimentos de decisão coletiva podem promover a atuação eficiente dos gestores e maior confiança para os associados, o que pode melhorar o ambiente de negócio em virtude da diminuição de problemas relacionados à assimetria de informação, à maior segurança e à garantia de direitos aos associados (TRINDADE e BIALOSKORSKI NETO, 2012). As boas práticas proporcionam aos associados a gestão estratégica de sua cooperativa com base nos princípios de transparência, de prestação de contas, de equidade, de cumprimento das leis e de ética (TRETER e KELM, 2005). A gestão cooperativa eficiente é fundamental para o bom desempenho organizacional, isto é, o fortalecimento dos mecanismos de governança pode contribuir com a profissionalização da gestão (SCHMIDT e PERIUS, 2003).

A expressão dos diferentes interesses pode produzir conflitos, que segundo Cuevas e Fischer (2006), nas cooperativas de crédito, são essencialmente de dois tipos: o primeiro tipo de conflito dá-se entre os associados tomadores de empréstimos *versus* os associados

poupadores; o segundo entre os associados e os gerentes. A melhor maneira de diminuir ou coibir esses conflitos dá-se por meio da construção de processos de gestão e de governança para harmonizar interesses e inibir oportunismos, apostando na democratização dos relacionamentos para compartilhar decisões e informações entre associados, conselheiros e gestores, de forma aliada a um sistema de controle e de monitoramento das ações e dos resultados (SOARES e VENTURA, 2008).

As reflexões a respeito das formas de governança nas cooperativas precisam considerar a ideia de que a participação dos associados no direcionamento estratégico é um elemento essencial para a instituição de boas práticas de governança nessas organizações (FONTES FILHO, MARUCCI et. al, 2008). A participação requer espaços de manifestação das vontades dos associados e o estabelecimento de mecanismos de controle para assegurar a efetivação das ações deliberadas. Soares e Ventura (2008) alertam que a baixa participação é um problema para a governança das cooperativas e observam que esse tipo de comportamento pode estar relacionado ao sentimento de pertencimento dos associados, que se manifesta quando as pessoas sentem que sua contribuição representa pouco para o todo ou avaliam que não lhe permite capturar benefícios individuais. Bialoskorski Neto (2007, p.135) evidencia que as cooperativas devem apresentar “benefícios e serviços perceptíveis ao cooperado para que esse tenha incentivo econômico para transacionar com a cooperativa e participar”.

Uma questão essencial para a estruturação da governança corporativa é a constituição do Conselho de Administração. Para o Bacen (2008) a principal atribuição do Conselho de Administração nas cooperativas é estabelecer a estratégia organizacional e acompanhar sua efetivação, além de monitorar o desempenho e avaliar os resultados alcançados. O Conselho teria também um importante papel de coordenação de participação de grupos de interesses presentes na organização (SOARES e VENTURA, 2008),

Como parte integrante do sistema de governança o conselho fiscal é o principal órgão de fiscalização da gestão orçamentária, financeira e patrimonial. Considerado fundamental e obrigatório na estrutura de controle das cooperativas (IBGC, 2015), tem a responsabilidade de acompanhar o desempenho da cooperativa, a fim de verificar o cumprimento dos deveres legais e estatutários, cabendo-lhe a adoção de medidas para garantir o cumprimento das atribuições dos gestores. Os mecanismos de fiscalização e controle devem ser assegurados para que os associados “exerçam seu direito-dever de fiscalizar e controlar os negócios da cooperativa” (BACEN, 2008, p.43). O crescimento das cooperativas eleva os riscos decorrentes dos negócios e esses só podem ser mitigados com bons mecanismos de controles externos e internos (TOSINI e MARTINS, 2008).

O Bacen, órgão público que tem a responsabilidade de regulamentar e fiscalizar o Sistema Financeiro Nacional, publicou em 2008 um manual de orientação às cooperativas de crédito com o objetivo de estabelecer as diretrizes para a adoção de boas práticas de governança nessas organizações. O mesmo documento enfatizou que as cooperativas de crédito têm questões específicas associadas à sua governança. As boas práticas devem envolver mecanismos que visem a fortalecer estruturas e processos “para ampliar as condições gerais de segurança, de eficiência e a redução de riscos” (BACEN, 2008, p.12).

As diretrizes e os mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito publicadas pelo Bacen (2008) tomaram corpo jurídico com a promulgação da Lei Complementar 130/2009 e com a Resolução nº 3.859/2010 que tratam de um conjunto de questões referentes à aplicação dos princípios de governança nas cooperativas de crédito. As referidas leis estabelecem normativos referentes à participação dos associados nas assembleias gerais; na estrutura do conselho de administração; na possibilidade de criar a diretoria executiva a ser composta por pessoas físicas associadas ou não; na composição e no mandato do conselho fiscal e, ainda, na exigência de realização de auditoria externa. Concedem também poder de supervisão e até mesmo administração em regime de cogestão

das cooperativas centrais em relação às singulares para sanar irregularidades ou em caso de risco de solidez para o sistema. As diretrizes adotadas pelo Bacen ultrapassam o simples relacionamento da instituição com o setor cooperativista ou a mera preocupação com seus demonstrativos contábeis, uma vez que consideram, de maneira global, os aspectos relacionados à gestão da instituição e também, especificamente, ao seu sistema de controles internos (TRINDADE e BIALOSKORSKI NETO, 2012).

A governança das cooperativas de crédito é caracterizada pela forte regulação e supervisão externa, tanto pela via legislativa como pela regulamentação e fiscalização do Bacen (FREITAS, 2011). Pode-se afirmar que a emergência de padrões formais de práticas de governança nas cooperativas de crédito, em grande medida, é resultado da ação do Estado, que, por meio de seus organismos regulatórios, incide nas atividades estratégicas e cotidianas, determinando o que as cooperativas de crédito podem fazer. Isso se torna explícito no momento em que o Bacen delimita as áreas de negócios que as cooperativas podem operar, estabelece as formas como devem exercer os controles internos e a gestão de riscos, delineando os modelos de governança a serem adotados. Essas organizações devem seguir rigorosos padrões para manter sua sobrevivência no mercado (FREITAS e FREITAS, 2013).

3.3 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

3.3.1 Cooperativismo: filosofia e organização

A sociedade cooperativa pode ser compreendida como uma associação autônoma de pessoas que se unem de maneira voluntária para satisfazer necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente dirigida (FONTES FILHO, VENTURA e OLIVEIRA, 2008). A Lei 5.764/71 que estabelece a Política Nacional do Cooperativismo define as cooperativas como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados.

A lei 5764/71 determina que cada associado deve ter igualdade de direitos e deveres, qualquer que seja o número de suas quotas-partes. Os sócios têm igualdade de votação (um sócio, um voto), elemento que fortalece a democracia cooperativa, à medida que todos exercem o direito de participação nas assembleias gerais para estabelecer as estratégias, bem como definir os mecanismos de controle, avaliação de resultados e eleger seus representantes para os colegiados de gestão (SCHMIDT e PERIUS, 2003). Os eleitos serão os representantes dos demais sócios e serão os responsáveis pela gestão da cooperativa.

De acordo com Araújo, Siqueira, Binotto e Simioni (2007) pelo fato de as cooperativas estarem fundamentadas na solidariedade e na igualdade de oportunidades, a democracia deveria ser um dos maiores valores desse modelo organizacional, pois o foco está no homem e não no capital. Enquanto, nas empresas de capital, o poder está vinculado ao poder econômico, estando o poder de decisão interligado ao número de ações sob o poder do acionista, nas sociedades cooperativas, o poder de decisão independe desse número, uma vez que o princípio está no associado e não em seu volume de capital. As cooperativas dispõem de mecanismos que regulam sua vida e seu processo decisório para assegurar a participação democrática de seus membros (SCHMIDT e PERIUS, 2003).

No Brasil a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2015) agrupou as cooperativas por diferentes setores econômicos de atuação, organizando-as em 13 ramos, como agropecuário, habitacional, trabalho, saúde, crédito, infraestrutura, entre outras. De todos os setores a proposta dessa tese é estudar o cooperativismo de crédito.

3.3.2 Cooperativas de crédito no Brasil

As cooperativas de crédito têm seu regime jurídico definido pela Lei 5.764/71 e a Lei Complementar 130/2009 que estabelecem a base jurídica para sua atuação e conduta. São constituídas, sobretudo, para oferecer serviços e produtos financeiros aos associados visando melhorias da condição econômica dos associados (FONTES FILHO, MARUCCI et al., 2008). São instituições integrantes do SFN, sendo que seu funcionamento e regulamentação são definidos pelo Conselho Monetário Nacional e sua fiscalização é exercida pelo BACEN.

Bressan, Braga e Bressan (2010, p. 60) classificam as cooperativas de crédito como “instituições financeiras captadoras de depósitos à vista na estrutura do Sistema Financeiro Nacional, normatizadas pelo Conselho Monetário Nacional e supervisionadas pelo Banco Central do Brasil”. Segundo estes autores a demanda por serviços prestados pelas cooperativas de crédito vem aumentando no último período, principalmente pelo fato delas oferecerem taxas de juros e custos de serviços mais baixos quando comparados às praticadas pelo sistema bancário.

No Brasil, existem vários sistemas cooperativos de crédito, o que revela diferentes concepções ideológicas e opções organizativas dos integrantes desse ramo. Segundo Gazella e Búrigo (2009) dos quatro sistemas mais estruturados, três operam mais próximo de uma cultura bancária, com alto grau de profissionalização gerencial, concentração de recursos e ganhos de escala. Os autores incluíram nessa classificação o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) e o Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi), que atuam com um público diversificado, urbano e rural, enquanto o terceiro, o Sistema Unicred Brasil (Unicred), está ligado aos profissionais da área da saúde. O quarto sistema contempla as cooperativas de crédito vinculadas à Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária, objeto de estudo da presente proposta de tese.

O cooperativismo de crédito rural com interação solidária iniciou suas atividades em 1995 na Região Sudoeste do Paraná. Articuladas por movimentos sociais, ONGs, organizações de base da igreja católica, fundos de crédito rotativos financiados por organizações de cooperação internacional, essas cooperativas começaram a desenvolver experiências de oferta de crédito e poupança para agricultores familiares, originando o sistema do Cooperativo de Crédito Rural com Interação Solidária – Sistema Cresol – (BÚRIGO, 2006).

Em 1998 esse sistema teve sua primeira expansão e foram constituídas cooperativas solidárias nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. O processo mostrou-se exitoso e obteve um rápido crescimento. Em 2000, as cooperativas de natureza solidária criaram a primeira central de cooperativas, a Cresol-Baser, com sede no município de Francisco Beltrão – PR. Em 2004, foi criada a Cresol Central SC/RS, que passou a articular as cooperativas nos estado do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, enquanto que a Cresol Baser continuou com a articulação das cooperativas do Paraná e de algumas de Santa Catarina (PAULI, 2012).

Ao longo dos anos, o cooperativismo de crédito rural com interação solidária ampliou suas experiências e expandiu seu raio de abrangência para outros estados e regiões do país, sendo, atualmente, o quarto maior sistema dentro do cenário do cooperativismo de crédito brasileiro (FREITAS e FREITAS, 2013). Em 2012, essas cooperativas constituíram a Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural e Interação Solidária – Confesol, que passou a ter um papel de articulação e representação em âmbito nacional.

As cooperativas de crédito do Sistema Cresol atuam no meio rural e somente admitem como associados agricultores familiares de pequenas propriedades rurais. Para os cargos de direção não incorporaram a figura do gerente profissionalizado, uma vez que as decisões estratégicas e a coordenação das ações de crédito estão sob a responsabilidade dos próprios associados (BÚRIGO, 2006). Essa decisão de gerir o sistema com os próprios cooperados foi tomada a partir de uma frustração com a contratação de gerentes executivos no início das

atividades, pois os resultados não foram considerados satisfatórios, devido à dificuldades de compreensão da cultura organizacional do sistema (ABRAMOVAY, 2004).

Búrigo (2006) observa que as cooperativas da “vertente solidária” querem demarcar um campo próprio de organização dentro do cooperativismo brasileiro, considerando que o conceito “solidário” tem a pretensão de indicar um conjunto de diretrizes que devem orientar os procedimentos e o funcionamento dessas organizações. Destaca o autor que uma cooperativa solidária não se preocupa somente com os benefícios econômicos para os seus associados, mas procura estender a sua ação ao máximo de pessoas que integram um determinado segmento, bem como procuram apoiar seus associados nas dimensões social, cultural e política.

Assim, o objetivo das cooperativas solidárias está direcionado no sentido de popularizar o acesso ao crédito para as famílias de baixa renda do meio rural, incentivar a poupança e conceder empréstimos com menos burocracia e juros abaixo dos praticados pelo sistema bancário tradicional. O foco de atuação está orientado para os segmentos sociais menos favorecidos, procurando proporcionar melhores condições de desenvolvimento, por meio da distribuição de benefícios econômicos e o fortalecimento dos laços sociais, culturais, políticos e institucionais (ABRAMOVAY, 2004; FREITAS e FREITAS, 2013).

Schröder (2005) observa que o cooperativismo de crédito solidário do Sistema Cresol depende de mecanismos e instrumentos de governança em que a flexibilidade de seu funcionamento seja um ingrediente constitutivo, uma vez que estas cooperativas tem como pressuposto a participação dos associados nos espaços de gestão estratégica, com forte atuação horizontal, descentralizada e mantendo vínculos sociais e políticos com outras organizações da agricultura familiar. A flexibilidade permitiria também trabalhar com criatividade para oferecer produtos e serviços de crédito adequados à realidade dos cooperados, ou seja, a um público prioritariamente formado por indivíduos que o sistema financeiro tradicional dificilmente alcançaria.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para relacionar a revisão teórica com as informações da realidade, torna-se necessário estabelecer um modelo conceitual operativo, ou seja, o delineamento da pesquisa (GIL, 2008). A abordagem metodológica utilizada para o desenvolvimento da investigação está configurada na combinação da abordagem qualitativa e quantitativa, tanto na coleta como na análise dos dados. Nesse sentido, supõe-se o uso do método misto que pode proporcionar uma melhor compreensão dos fenômenos. No planejamento da pesquisa, opta-se pela estratégia exploratória sequencial que prevê uma primeira fase de coleta e análise de dados qualitativos, seguida pela coleta e pela análise de dados quantitativos (CRESWELL, 2010).

O estudo, diante dos seus objetivos, classifica-se como de natureza exploratória, o que permite compreender a situação-problema e não requer a elaboração de hipóteses, “restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias” (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007, p.63).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa enquadra-se na modalidade de estudo de caso, que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54). Essa abordagem permite explorar situações de um contexto cujos limites não estão bem definidos e descrever variáveis de fenômenos complexos. A escolha justifica-se também por permitir a combinação do método qualitativo e quantitativo na pesquisa.

Em relação à dimensão temporal, a investigação é transversal, pois envolve a coleta de informações de uma dada amostra de elementos da população em uma única vez, ou seja,

obtem-se um panorama das variáveis de interesse em um único momento do tempo (MALHOTRA, 2012).

Para atender aos objetivos, pressupõe-se a necessidade de recortes do universo do cooperativismo de crédito solidário que permitam um delineamento relativamente homogêneo da população de estudo, de forma a garantir o controle de fatores do ambiente geral que permitam a construção de respostas válidas para ambiente do cooperativismo específico.

O universo da pesquisa está delimitado pelo conjunto de cooperativas filiadas a Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol Central SC/RS. Ao todo são 43 cooperativas participantes desse sistema com suas sedes nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Bahia e Pernambuco. Esse corte já sinaliza a delimitação do estudo, uma vez que a pretensão é de analisar as possíveis relações do ambiente institucional e as práticas de governança corporativa nas cooperativas de crédito rural com interação solidária.

O período de referência para orientar o estudo empírico, em termos de práticas de governança das cooperativas de crédito, estende-se de 2000 a 2015. Justifica-se esse recorte temporal pelo fato de que a grande maioria das cooperativas que serão objeto deste estudo foram constituídas e estruturadas nesse período.

Os procedimentos de coleta de dados para esta pesquisa serão efetivados no uso de diferentes fontes tanto de ordem qualitativa com dados primários (entrevistas, observações) e dados secundários (documentos) quanto de ordem quantitativa (questionários estruturados) a partir do planejamento da estratégia exploratória sequencial.

As entrevistas serão realizadas com um roteiro semiestruturado no qual as questões serão organizadas por blocos temáticos considerando as categorias centrais do referencial teórico e os objetivos do estudo. Elas serão aplicadas aos dirigentes das cooperativas singulares e da Central de Cooperativas, que serão gravadas e seu conteúdo transcrito na íntegra para que se possa proceder a análise. O número de entrevistas será limitado pelo critério de saturação de dados.

O procedimento de observação será empregado em reunião do conselho de administração da Central, em assembleias gerais de cooperativas singulares, visando a analisar a relação dos sujeitos com o espaço coletivo, a fim de estabelecer uma melhor compreensão das práticas de governança. Poderá, também, ser utilizada no momento da realização da entrevista, com o registro de informações adicionais ao que for gravado.

Em relação aos dados secundários, serão coletadas informações de fontes documentais das cooperativas, como o Estatuto Social, as atas das assembleias gerais, as atas das reuniões do conselho de administração e do conselho fiscal, o planejamento estratégico, os relatórios de prestação de contas. O objetivo é constituir uma base de dados que possa fornecer informações preliminares às entrevistas e contribuir para as análises e interpretações de dados, procurando alcançar as respostas dos problemas suscitados na pesquisa.

Os dados quantitativos serão buscados pela aplicação de um questionário estruturado, aplicado para os integrantes da direção executiva das 43 cooperativas de crédito singulares e aos membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal da Cresol Central. As questões do questionário serão elaboradas a partir dos principais enunciados da revisão teórica, informações extraídas dos dados qualitativos e os objetivos do estudo. A proposta é interagir com especialistas da área de pesquisa para validar o instrumento e realizar pré-testes para verificar a clareza dos conceitos e identificar eventuais dificuldades por parte dos respondentes. A estratégia de aplicação consiste em enviar e coletar os questionários pelo correio, com prazo previamente estimado para as respostas.

O tratamento e a análise dos dados serão organizados em fases distintas, sendo utilizada a técnica de combinação tanto na análise dos dados quanto na interpretação. Análise dos dados qualitativos será desenvolvida a partir da triangulação de informações oriundas das

entrevistas, dos documentos e da prática de observação. Na sequência, serão averiguados os dados quantitativos por meio da análise do questionário para identificar as relações das principais variáveis e ou indicadores.

O tratamento dos dados qualitativos será realizado pela técnica de análise de conteúdo. As informações serão classificadas a partir da definição de categorias de análise, para averiguar a presença de determinados temas. Para auxiliar o processo de análise de conteúdo será utilizado um software como ferramenta. Para o tratamento dos dados quantitativos, serão utilizadas técnicas estatísticas, procurando identificar possíveis relações entre as variáveis do ambiente institucional e a governança em cooperativas de crédito.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS – ESPERADOS

O projeto de tese ainda está na fase de elaboração, razão pela qual opta-se por elencar alguns resultados esperados.

Considerando que a sobrevivência do cooperativismo solidário pode depender de uma adequação entre as normas socialmente aceitas pelo ambiente, da integração com a base social para fortalecer os laços associativos e atender as prerrogativas do ambiente técnico, pode-se vislumbrar a hipótese de que as cooperativas passam por um dilema na operacionalização das ações sociais, ou seja, podem surgir possíveis conflitos no interior das cooperativas ao se pretender adequar essas três dimensões.

Espera-se encontrar relações entre as transformações do ambiente institucional com mudanças nas práticas de governança das cooperativas de crédito. Ou seja, a cultura e os valores sociais exercem influência no sistema organizativo das cooperativas de crédito, conforme sustenta a teoria institucional.

Espera-se encontrar a prerrogativa de que os mecanismos de isomorfismo institucional exercem forte pressão sobre as práticas organizacionais, sendo considerados componentes essenciais no processo de definições a respeito do funcionamento dos arranjos de governança.

Pretende-se averiguar qual a importância do contexto institucional na constituição dos valores e das práticas organizacionais, evidenciando-se um dado domínio do ambiente institucional na formatação das práticas de governança das cooperativas de crédito.

6. CONCLUSÕES – INICIAIS

A academia brasileira tem baixa produção teórica a respeito da institucionalização de práticas de governança em cooperativas de crédito, o que pode ser um limitador na produção de subsídios com potencial para contribuir no fortalecimento das práticas de governança nessas organizações. Assim, esperamos que as reflexões teóricas e a análise empírica possam colaborar com a produção de novos conhecimentos no espaço acadêmico e servir de subsídio para as cooperativas discutirem as práticas organizacionais relacionados aos mecanismos de governança, objetivando a sustentabilidade e a longevidade organizacional.

7. REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. Efeitos contraditórios de uma legislação restritiva. In: SANTOS, C. A. (org.). **Sistema Financeiro e as micro e pequenas empresas: diagnósticos e perspectivas**. 2.ed – Brasília: SEBRAE, 2004.
- AGUILERA, R.V.; CUERVO-CAZURRA, A. Codes of good governance worldwide: what is the trigger? **Organization Studies** 25(3), University of Illinois, p. 417-446, 2004.
- BACEN. **Fortalecimento da governança cooperativa no Brasil: pesquisa governança em cooperativas de crédito 2013/2014**. Brasília, Banco Central do Brasil, 2014.
- BACEN. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2008.

BACEN. **Resolução nº 3.859, de 27 de maio de 2010.** Dispõe sobre Constituição, autorização e alteração de funcionamento das Cooperativas de crédito. Banco Central do Brasil.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **RER – Revista de Economia e Sociologia Rural**, Rio de Janeiro, vol. 45, n. 01, p. 119-138. 2007.

BRASIL. **Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971.** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências.

BRASIL. **Lei Complementar nº 130.** Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo.

BRESSAN, V. G. F.; BRAGA, M. J.; BRESSAN, A. A.; Uma proposta de indicadores contábeis aplicados às cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Controladoria**. Curitiba, v. 2, p. 58-80, set./dez. 2010.

BÚRIGO, F. L. Finanças e solidariedade: uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil. **Revista Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, Vol. 2, p.312-359, out. 2006.

BUTTENBENDER, P. L., ROTTA, E., HOFER, C. E. O cooperativismo inserido na evolução e no desenvolvimento da região Fronteira Noroeste. In. Buttenbender, P. L. (Org). **Cooperativismo na Região Noroeste do Rio Grande do Sul: experiências de gestão cooperativa e de promoção do desenvolvimento.** Porto Alegre - RS: SESCOOP, 2010.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; GOULART, S. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, p. 849-74, jul/ago. 2005.

CARVALHO, C.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações. In: **ENANPAD, 23**, Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CONFESOL. Políticas Públicas e o Papel do Cooperativismo Solidário. **III Seminário Nacional Confesol**. Brasília, DF, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUEVAS, C. E.; FISCHER, K. **Cooperative financial institutions: issues in governance, regulation, and supervision**. Washington: The World Bank, 2006.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr/jun. 2005.

FONSECA, V. S. da; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre Abordagens da Estratégia em Organizações: Escolha Estratégica, Cognição e Instituição. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, Edição Especial, p. 51-75, 2010.

FONTES FILHO, J. R., MARUCCI, J. C., OLIVEIRA, M. J. de. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**. São Paulo, v 2, nº 4, p 107 - 125, set./dez. 2008.

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

FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F. As cooperativas de crédito rural solidárias como indutoras do desenvolvimento local. **Revista IDEAS**, Rio de Janeiro v. 5, p. 160-187, jan/jun. 2011.

FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F. Análise institucional de mudanças organizacionais em um sistema cooperativo de crédito solidário em Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 47, p.999-1019, jul./ago, 2013.

GAZELLA, A. A., BÚRIGO, F. L. Inclusão financeira e desenvolvimento rural: a importância das organizações territoriais. **Revista Política & Sociedade**, Florianópolis, nº 14, p. 301-331, abril de 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

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

LAMEIRA, V. J., NESS JÚNIOR, W. L. Os determinantes da qualidade da governança praticada pelas companhias abertas brasileiras. **Revista de Negócios**, Blumenau, v16, n.3, p.33-52. 2011.

LAMEIRA, V. J., NESS JÚNIOR, W. L., SILVA, P., MOTTA, L. F., KLÖTZLE, M. C. Governança, risco e desempenho das companhias abertas brasileiras. **Revista de Economia e Administração**, v.9, n.1, 17-76. 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, vol.14, p.33-49, Set. 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSINI, L. Campos Organizacionais: Seis Diferentes Leituras e a Perspectiva de Estruturação. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, Edição Especial, p.159-196, 2006.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Ramos**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/SITE/ramos/index.asp> Acesso em: 13 de julho de 2015.

PAULI, J. Quando interesses e intimidade se misturam: uma análise das estratégias dos mediadores para significação do dinheiro em um circuito de crédito cooperativo. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, vol. 14, p.173-198, set. 2010.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Legitimidade, governança corporativa e desempenho: análise das empresas da BM&F BOVESPA. **RAE**, São Paulo, v. 53, n.3 maio/jun, pp. 272-289, 2013.

SCHRÖDER, M. Finanças, comunidades e Inovações: organizações financeiras da agricultura familiar – O sistema Cresol (1995 a 2003). **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-Graduação em Ciências Econômicas, UNICAMP, Campinas, 2005.

SCHMIDT, D., PERIUS, V. Cooperativismo e Cooperativa. In. Cattani, A. D. **A outra economia**. Porto Alegre-RS: Veraz, 2003.

TRINDADE, L. Z.; BIALOSKORSKI NETO, S. Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**. São Paulo, v. 6, p.95-118, set/dez. 2012.

TOSINI, M. C.; BASTOS, A. M. Governança corporativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**. São Paulo, v. 2, n.4 p.75-89, set/dez. 2008.