

PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS: UM PILAR ESTRATÉGICO DE GOVERNANÇA DO COOPERATIVISMO

Marcelino Pedrinho Pies

Faculdade Meridional, Passo Fundo, RS, Brasil.

E-mail: <marcelino@imed.edu.br>

Daniel Knebel Baggio

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS, Brasil.

E-mail: <baggiod@unijui.edu.br>

Maria do Carmo Romeiro

Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, Brasil.

E-mail: <mromeiro@uscs.edu.br>

RESUMO

O presente trabalho buscou discutir aspectos relacionados aos mecanismos de governança instituídos nas cooperativas que possibilitam aos associados à participação nas definições estratégicas e no monitoramento dos resultados. A pesquisa realizada foi de caráter exploratório, de natureza qualitativa, tendo como estratégia de investigação o estudo de caso. Os dados foram coletados envolvendo a triangulação a partir das seguintes fontes: análise documental, entrevistas com conselheiros e observação. Os resultados evidenciam que a obtenção de um nível satisfatório de participação dos associados nos espaços de governança está sustentado no princípio da gestão democrática, construído a partir de metodologia de organização comunitária e espacial em microrregiões, a qual agrega-se aos demais espaços de governança. Esse processo participativo permite uma interação mais efetiva dos associados com a cooperativa, reforçando-se os mecanismos de direção e controle democrático. A pesquisa trouxe subsídios para a discussão da importância da participação dos associados na formulação de políticas e na tomada de decisões e evidenciou que os arranjos institucionais de governança incidem diretamente na amplitude da participação dos cooperados na gestão estratégica da cooperativa.

Palavras-chave: Associados, Cooperativa, Governança, Participação

INTRODUÇÃO

A constituição de cooperativas é um fenômeno contemporâneo que está em pleno desenvolvimento. A diretriz estratégica que orienta essas organizações é baseada em oferecer produtos e serviços em condições de satisfazer necessidades individuais e coletivas de seus membros. Sob o aspecto da natureza jurídica, as cooperativas constituem-se como sociedade de pessoas, que se

unem, voluntariamente, para satisfazer a aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por intermédio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida (Aliança Cooperativa Internacional [ACI], 1995).

O presente trabalho tem a pretensão de apresentar e discutir ideias a respeito da participação dos associados nos espaços de governança nas cooperativas, visto que tal participação é considerada um pilar estratégico para a efetivação de boas

práticas de governança nessas organizações (Fontes Filho, Marucci, & Oliveira, 2008). As principais doutrinas do cooperativismo apresentam um conjunto de princípios que tem a função de orientar as bases sobre as quais deverão ser erigidas as diretrizes de direção e de controle.

Neste estudo, destaca-se o princípio da gestão democrática, aspecto fundamental para propiciar a participação dos associados nos espaços de governança, no sentido de não apenas conferir legitimidade às decisões dos gestores, mas, principalmente, incidir nos processos de tomada de decisões a respeito das questões estratégicas e exercer o controle sobre a organização (Fontes Filho, Ventura, & Oliveira, 2008).

Um dos aspectos centrais que diferencia as cooperativas de outras organizações é o direito de propriedade e as formas de controle. No cooperativismo, os mecanismos de direção e controle são exercidos pelos associados, de modo que cada cooperado tem direito a um voto, o que vincula os direitos políticos às pessoas e não ao capital. A propriedade é pulverizada e a distribuição dos resultados financeiros está relacionada às operações efetuadas pelos associados com a sociedade e desvinculada da participação no capital social (Costa, Chaddad, & Azevedo, 2012). Essas características peculiares desse tipo de organização influenciam decisivamente a forma de constituição dos mecanismos de governança das cooperativas.

No contexto do cooperativismo, promover a participação dos associados nos espaços de governança fortalece os mecanismos de decisão coletiva, obtendo-se, assim, a participação de um maior número de associados nas deliberações estratégicas. O resultado dessa participação pode produzir alguns benefícios, tais como: o fortalecimento dos laços de confiança, as melhorias no ambiente de negócios, a maior eficiência dos gestores (Trindade & Bialoskorski Neto, 2012), além do fato de dirimir eventuais conflitos originados na natureza dual desse tipo de empreendimento, ou seja, dar conta dos objetivos sociais e, ao mesmo tempo, dos desafios de atuar numa economia de mercado, caracterizada pela competitividade, preservando os princípios e valores definidos pela organização (Soares & Ventura, 2008).

A questão da governança corporativa é um dos temas mais debatidos nos últimos anos, sobretudo em virtude de as boas práticas serem apontadas como uma questão primordial para a sustentabilidade das organizações (Shleifer &

Vishny, 1987; La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, & Vishny, 2000). No caso das cooperativas, os mecanismos de governança podem cumprir um papel estratégico na sustentação do modelo cooperativo de organização, pois estabelecem as bases sobre as quais devem ser erigidos os relacionamentos entre associados, conselheiros e gestores (Fontes Filho, Ventura, & Oliveira, 2008).

Se, de um lado, a participação é fundamental no processo de governança, por outro, diferentes fatores podem contribuir para a baixa participação dos associados. Entre esses fatores estão a deficiência de mecanismos facilitadores da participação e o entendimento do associado sobre a não importância ou a não necessidade de sua participação individualizada (Soares & Ventura, 2008).

Nesse sentido, o presente trabalho buscou evidenciar os mecanismos de governança instituídos no ambiente das cooperativas e analisar se esses possibilitam a participação dos associados nas questões estratégicas e no monitoramento dos resultados das cooperativas, sob a ótica da gestão democrática.

O estudo gera elementos que contribuem para ampliar o espaço de discussão acerca de novas competências da participação dos associados na formulação de políticas e na tomada de decisões e à administração de interesses coletivos, subsidiando a discussão dos modelos de governança com foco na sustentabilidade organizacional.

O presente artigo foi estruturado em três outras partes, além dessa introdução. A segunda parte apresenta o referencial teórico, apresentando uma discussão sobre cooperativismo, participação e gestão democrática, governança nas cooperativas. Na terceira parte, o descritivo metodológico registrou os procedimentos da coleta e da análise de dados. Os resultados obtidos são discutidos à luz da abordagem construída no referencial teórico. Por fim, são apresentadas considerações finais, retomando-se os principais conteúdos da participação dos associados no ambiente da cooperativa estudada, bem como são feitas sugestões para futuras pesquisas.

2 PARTICIPAÇÃO E GOVERNANÇA NO COOPERATIVISMO

2.1 COOPERATIVISMO E PARTICIPAÇÃO

O cooperativismo afirmou-se como uma alternativa de organização de atividades econômicas e sociais em nível mundial (Buttenbender, Rotta, & Hofler, 2010). As cooperativas são organizações constituídas legalmente e que têm como principal atribuição oferecer produtos e serviços aos associados. O objetivo das cooperativas, diferente das empresas, não é lucrar, mas melhorar as condições de vida de seus membros. Pode-se afirmar que as cooperativas são formas de organização, pautadas pelos valores da democracia, da igualdade, da ajuda mútua, da solidariedade, da autonomia, da equidade e da responsabilidade, que envolvem atividades socioeconômicas e que têm como missão atender às necessidades de seus associados (Schmidt & Perius, 2003).

De outra parte, segundo a Lei nº 5.764, de 1971, que institui a política nacional do cooperativismo, são os próprios cooperados que se comprometem a contribuir com bens ou serviços, sendo que a cooperativa exerce atividade econômica, sem objetivo de lucro, partilhando entre seus membros os resultados. A distribuição dos resultados ou sobras líquidas está atrelada à transação econômica realizada pelo cooperado e não tem relação direta com a participação no capital social. Isso é, quanto maior for sua movimentação financeira a partir da utilização de serviços, tanto maior será sua parte no resultado (Bialoskorski Neto, 2007). Com esse critério de distribuição das sobras, premia-se o trabalho, já que o fator preponderante é a produção coletiva (Schneider, 2012).

As cooperativas, como sociedades de pessoas, estabeleceram como um de seus princípios para a sua organização a participação democrática dos associados nos espaços deliberativos. A Aliança Cooperativa Internacional - ACI (1995) sentenciou que o princípio da gestão democrática pressupõe que as cooperativas são organizações controladas pelos associados, os quais participam na definição das políticas e nas tomadas de decisões, bem como exercem o controle da organização. Nesse tipo de organização, homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis pela condução dos negócios em nome do conjunto dos cooperados.

O princípio da gestão democrática é de vital importância para compreender a lógica organizativa do cooperativismo, uma vez que, sua aplicação assegura a participação do conjunto dos associados nos processos decisórios, questão que configura, em última instância, a forma de gestão das cooperativas. A Lei nº 5.764, de 1971 determina que cada associado deve ter igualdade de direitos e deveres, qualquer que seja a participação no capital social e as condições socioeconômicas. Os associados têm igualdade de votação – um associado, um voto –, elemento que fortalece a democracia cooperativa, na medida em que todos podem exercer o direito de participação nas assembleias gerais e, assim, estabelecer as estratégias, bem como eleger seus representantes para os colegiados de gestão e definir os mecanismos de controle e de avaliação dos resultados (Schmidt & Perius, 2003).

Dessa forma, são os associados que, com igualdade de votos, dirigem o empreendimento, subordinando o capital ao trabalho. Registra-se que a ideia de participação dos associados na cooperativa ultrapassa o direito de votar e ser votado e precisa alcançar as questões referentes à possibilidade de fiscalização, acesso a informações, críticas e apoio à gestão, nos casos em que a situação solicitar. Requer, também, que se fortaleçam os expedientes de organização do quadro social nos seus espaços de atuação, por meio de núcleos comunitários, comitês educativos, conselhos de representantes, em condições de levar as ideias e pleitos das bases para os demais espaços de governança e gestão (Schneider, 2012).

Diante disso, argumenta-se que a participação dos associados nos processos de deliberação e administração é um elemento constitutivo da gestão das cooperativas. Para tanto, as estruturas de governança precisam ser dinâmicas e eficazes, estando em condições de integrar os associados em todos os espaços e nas modalidades de inserção, seja como usuário, liderança, conselheiro ou dirigente. Essa questão parte da premissa de que a participação precisa ser constante, a fim de que o associado assuma, cada vez mais, uma posição de responsabilidade sobre o negócio, o que pode, também, contribuir para o desenvolvimento do sentimento de pertencimento e a criação de vínculos de confiabilidade, algo necessário para a sobrevivência e a longevidade da organização (Macedo, Souza, & Amodeo, 2014).

Assim, os mecanismos de governança precisam propiciar as condições para que os asso-

ciados possam participar das discussões e dos processos decisórios das questões que envolvem o direcionamento estratégico do negócio cooperativo, proporcionando, ainda, o acesso às informações, dinamizando as relações de poder e fortalecendo as instâncias deliberativas. Freitas, Freitas, Sampaio e Máximo (2010) observam que a participação precisa ser compreendida como um processo enraizado na organização em condições de integrar e envolver constantemente o conjunto dos associados.

No entanto, atingir um nível elevado de participação nas discussões e deliberações das cooperativas nem sempre é algo fácil de ser alcançado e exige uma atitude da alta administração no sentido de promover e bancar esse processo. Faz-se necessário fortalecer a cultura cooperativa, enaltecendo as vantagens do empreendimento coletivo e a vontade de trabalhar em conjunto. Torna-se relevante, também, consolidar a democracia cooperativista, com a afirmação da igualdade de direitos e deveres de todos os associados. Essas questões podem ser fortalecidas por meio da educação cooperativista e da promoção do espírito cooperativo entre os associados (Oliveira, 2012).

Para Schneider (2010), a participação dos associados nas cooperativas pode contribuir, de sobremaneira, para tornar os cooperados os artífices e os protagonistas da construção do bem-estar individual e coletivo. Para esse autor, participar significa fazer parte de um projeto, contribuir com a tomada de decisões e com a fiscalização sobre a execução de decisões tomadas. Por isso, a cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, organizada de forma democrática, com a participação de todos os que têm idênticas necessidades.

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 cooperativas, o poder de decisão independe desse número, uma vez que o princípio está no associado, ou seja, nas pessoas.

As cooperativas dispõem de mecanismos institucionais que regulam a organização do processo para a tomada de decisões, com a participa-

ção democrática de seus membros. Nesse sentido, desenvolveu-se, no período recente, um conjunto de teorias a respeito da forma como essas organizações devem ser dirigidas e monitoradas, as quais, em essência, constituem os contornos do que se convencionou chamar de governança corporativa. Esse aspecto será desenvolvido no próximo item.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Questões referentes à governança corporativa estão conquistando espaços nas discussões acadêmicas que versam sobre as melhores práticas de gestão no ambiente organizacional. Autores que abordam, conceitualmente, a questão da governança argumentam a favor da instituição de uma estrutura de poder com capacidade de definir valores, propósitos, direitos, deveres e responsabilidades dos *stakeholders*, no que diz respeito a como as organizações devem ser dirigidas e monitoradas, alinhando as estratégias e os interesses para melhorar o desempenho, além de proteger e ampliar o valor da corporação (Lameira et al., 2010; Instituto Brasileiro Governança Corporativa [IBGC], 2015a).

As pesquisas desenvolvidas por Jensen e Meckling (1976) contribuíram para proporcionar uma base teórica consistente para desenvolver estudos empíricos a respeito dos mecanismos de governança, especialmente pelo foco dado pela teoria da agência, com base na qual defenderam a relevância da separação entre propriedade (principal) e controle (agente) para alcançar melhor eficiência nas companhias. A abordagem desses autores sustenta, portanto, que a partir do momento em que o principal contrata um gestor para realizar tarefas, delegando-lhe poder decisório, surge o problema de agência, traduzido pela maximização de interesses com base em diferentes motivações apresentadas por ambas as partes. Para os autores, existem razões para acreditar que, nem sempre, o agente atuará em sintonia com os interesses do principal, já que não existe agente perfeito.

A partir da década de 1980 e 1990, a governança corporativa 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). Nos anos subsequentes, em virtude do cres-

cimento das empresas de capital aberto e, segundo Passaglia e Rocha-Pinto (2014), por conta também dos escândalos contábeis patrocinados por grandes empresas americanas, um rigor maior dos investidores para aplicação de capital turbinaram os argumentos a favor de um padrão de gestão que pudesse proporcionar mais segurança aos acionistas, o que gerou, como consequência direta, a valorização das empresas por meio da produção de melhores resultados e pela transparência nas informações para as partes interessadas.

O IBGC (2015a, p.20), na quinta edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, define que esse é o “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

Nesse ambiente, a governança abarca um conjunto de procedimentos que alinham os interesses da administração estratégica das organizações para a promoção de um ambiente de negócios, em que estejam minimizados os conflitos de interesses entre os fornecedores de recursos e os tomadores de decisões, a fim de atingir maior eficiência corporativa. Nesse contexto, surge, ainda, a agenda do papel do conselho de administração, dos executivos e da alta gerência, visando a estabelecer parâmetros de conduta e a definir responsabilidades para obter mais transparência e controle dos atos de gestão (Lameira & Ness Júnior, 2011).

Os mecanismos de governança corporativa no âmbito do cooperativismo podem contribuir para obter o envolvimento e a participação do conjunto dos associados nas decisões de natureza coletiva e, igualmente, o funcionamento eficiente dos colegiados de direção e controle, como a assembleia geral, o conselho de administração e o conselho fiscal. São esses os principais espaços para os cooperados exercerem o poder de direção estratégica e o controle da organização, tendo em vista a prevalência dos interesses de toda a cooperativa diante das diferentes expectativas do ponto de vista individual. Esse aspecto será desenvolvido na sequência.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS COOPERATIVAS

A governança das cooperativas é o sistema de relações que o quadro de associados institui

para a gestão dos interesses dos cooperados, visando à satisfação, à transparência e à produção de resultados. 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).

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). Esses autores alertam, ainda, 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 os associados e gestores, na premissa de instituir mecanismos de controle e de monitoramento para ampliar o grau de transparência, de exigências na produção de resultados financeiros para a sustentabilidade econômica das organizações. Conto (2014) salienta que as práticas de governança podem contribuir na estruturação da gestão das cooperativas, particularmente no que tange aos órgãos de administração, controle e fiscalização.

Dessa forma, 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 uma 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 & Bialoskorski Neto, 2012).

Soares e Ventura (2008) alertam que a baixa participação é um problema para a governança e observam que esse tipo de comportamento pode estar relacionado ao sentimento de pertencimento dos associados, manifestado quando as pessoas sentem que sua contribuição individual representa pouco para o todo, ou avaliam que não lhes é permitido capturar benefícios individuais.

Outro problema de governança que pode surgir nas cooperativas é o fato de que um grande número de associados pode ter laços com os

dirigentes, ampliando o clima de confiança entre os cooperados e os gestores, sentimento, aliás, desejável na cultura associativista. No entanto, essa mesma confiança pode fazer surgir uma “percepção de menor necessidade de acompanhamento e fiscalização por parte dos associados, fragilizando um dos principais mecanismos de controle da organização” (Soares e Ventura, 2008, p.14), bem como conduzindo a uma prática de concentração de poder dos principais gestores, reduzindo a capacidade de atuação dos membros do conselho de administração e incentivando uma baixa participação do quadro social nas assembleias gerais.

Nas cooperativas, a governança tem sua relevância aumentada à medida que se eleva o grau de exigências dos associados em obter garantias por parte dos administradores no sentido de que os interesses coletivos da organização sejam considerados proeminentes frente a eventuais interesses individuais dos gestores e/ou mesmo de alguns associados. Em determinadas circunstâncias, os associados podem não ter os mesmos objetivos e interesses e, assim, cria-se a segmentação entre os que conduzem os negócios e os demais associados. A melhor maneira de diminuir ou coibir esses conflitos concretiza-se por meio da construção de processos de gestão e de governança para harmonizar interesses e inibir oportunismos, apostando na participação dos associados e na democratização dos relacionamentos para compartilhar decisões e informações entre os cooperados, conselheiros e gestores, o que deve estar aliado a um sistema de controle das ações e dos resultados (Soares & Ventura, 2008).

Rebouças (2012) evidencia que um bom sistema de governança proporciona a otimização das interações entre associados, conselho de administração e diretoria executiva, o que pode proporcionar a adequada sustentação, aumentar o valor da cooperativa, reduzir o nível de risco e melhorar a efetividade ao longo do tempo. Além disso, esse, deve, igualmente, exprimir a forma como se dão as relações no ambiente interno da cooperativa, isto é, os mecanismos que governam a relação cooperados-gestores e o processo de tomada de decisão (Machado Filho, Marino, & Conejero, 2004).

O marco regulatório de governança do cooperativismo brasileiro estabelece a assembleia geral como o órgão soberano de deliberação da cooperativa. Nesse espaço de governança, cada associado tem igual poder e direito, de forma que cada associado tem direito a um voto, inde-

pendente da quantidade de cotas subscritas no capital social (Brasil, 1971). Suas deliberações são vinculadas a todos, inclusive aos ausentes ou discordantes. Cabe a essa instância deliberar a respeito do plano de desenvolvimento, aprovar as contas do exercício anterior, definir as políticas de investimentos, o orçamento anual, a distribuição das sobras, a definição do percentual de remuneração das quotas-partes e a fixação da política de remuneração dos membros que ocupam cargos estatutários (IBGC, 2015b).

O conselho de administração é considerado um órgão essencial no sistema de governança das cooperativas (IBGC, 2015b), sendo atribuído a esse colegiado as responsabilidades pelas decisões de direcionamento estratégico da organização, além de ser, igualmente, considerado o responsável por proteger e valorizar a cooperativa, monitorar o desempenho organizacional, avaliar os resultados e supervisionar as ações desenvolvidas pela diretoria executiva. Em conformidade com a legislação (Brasil, 1971), esse conselho deve ser composto, exclusivamente, por membros integrantes do quadro social, com o tempo de mandato definido no próprio estatuto social, não podendo ultrapassar quatro anos, com necessidade de renovação de no mínimo 1/3 dos conselheiros.

Segundo Soares e Ventura (2008) ao Conselho de Administração está reservado o papel de coordenação da participação de grupos de interesses presentes na organização, buscando um equilíbrio dos anseios das partes envolvidas, constituindo-se num elo entre os cooperados e a gestão. Enquanto que a diretoria executiva tem a responsabilidade pela gestão, tendo como principal atribuição tornar prática as diretrizes estratégicas definidas pelo conselho, devendo prestar contas a esse órgão. Assim, tem a responsabilidade de produzir resultados, zelando pelo equilíbrio financeiro dos negócios (IBGC, 2015b).

A segregação de funções entre o conselho e a gestão é considerada uma das principais questões de boas práticas de governança para as cooperativas (Trindade & Bialoskorski Neto, 2012). O IBGC (2015b) indica a dualidade de cargos como uma condição para boas práticas. Argumenta-se que a segmentação favorece a preservação dos interesses dos associados e o conselho de administração, como espaço de representação dos cooperados, precisa ter o direito de direção e controle sobre a gestão, com autoridade inclusive de nomear ou demitir os diretores em situações de descumprimento de contratos (Costa et al., 2012).

Os mecanismos de governança relacionados ao controle e à fiscalização devem ser assegurados para que os associados exerçam seu pleno direito de fiscalizar e controlar os negócios da cooperativa. O conselho fiscal é, por natureza, um órgão de fiscalização da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, que tem a responsabilidade de acompanhar o desempenho, a fim de verificar o cumprimento dos deveres legais e estatutários, cabendo-lhe a adoção de medidas para garantir a execução das atribuições dos gestores. A auditoria é considerada um agente de controle com atribuição de analisar as demonstrações financeiras, para verificar se essas refletem de forma adequada a realidade econômica. Ela tem a capacidade de prevenir contra eventuais fraudes e seus resultados podem contribuir com a transparência e credibilidade das informações financeiras (IBGC, 2015b).

Em todos os casos, os mecanismos de governança devem assegurar a participação dos associados, oportunizando espaços para a manifestação de seus interesses e o estabelecimento de mecanismos de controle para assegurar a efetivação das ações deliberadas. A participação nos espaços de governança requer um compromisso dos gestores em garantir aos associados o acesso às informações, condição essencial para que possam construir suas opiniões a respeito das questões estratégicas, fortalecendo-se, assim, o princípio da gestão democrática.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2008), para relacionar a revisão teórica com as informações da realidade, torna-se necessário estabelecer um modelo conceitual operativo, ou seja, há que se ter o delineamento da pesquisa. A abordagem metodológica utilizada para o estudo classifica-se como de natureza exploratória, balizada por uma pesquisa qualitativa. Esse método permite compreender a situação-problema e não requer a elaboração de hipóteses, “restringindo-se a definir objetivos e a 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, & Silva, 2007, p.63).

A coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevistas semidiretivas e pela ob-

servação. Marconi e Lakatos (2010, p.178) observam que a entrevista “é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”. Foram realizadas entrevistas com conselheiros da cooperativa, as quais foram gravadas e tiveram seu conteúdo transcrito na íntegra para que fosse feita a análise. Essas transcrições contribuíram com a busca de informações para conhecer as percepções dos conselheiros a respeito da consistência da participação dos associados nos espaços de governança. A aplicação das entrevistas foi individual e seguiu-se um roteiro de questões preestabelecidas acerca dos temas: importância da participação dos associados, sistema de governança, canais de comunicação, funcionamento dos órgãos de fiscalização e de controle e, canais para receber reclamações. Ainda na fase de coleta de dados, foi utilizada a técnica da observação, que, sendo empregada em reunião do conselho ampliado, permitiu analisar a relação dos sujeitos com o espaço coletivo para melhor compreensão das práticas de governança.

Em relação aos dados secundários, buscaram-se informações de fontes documentais da cooperativa, como o Estatuto Social, as atas das assembleias gerais, as atas das reuniões do conselho de administração e do conselho fiscal dos anos de 2012-2014, relatórios de prestação de contas e informativos diversos. O objetivo da fonte secundária foi constituir uma base de dados que pudesse contribuir para as análises e as interpretações das informações, de modo que se pudesse alcançar as respostas para os problemas suscitados na pesquisa.

A unidade de análise deste estudo constitui-se dos mecanismos de governança da Cooperativa Regional de Eletrificação Rural do Alto Uruguai (Crerl) localizada na região Norte do Estado do Rio Grande do Sul. Com sede no município de Erechim, essa cooperativa abrange 37 municípios e 6.770 associados. As cooperativas de eletrificação rural são permissionárias de serviço público na área de distribuição de energia elétrica, sendo reguladas pelo Estado, especialmente pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel). Contribuem com o desenvolvimento das comunidades rurais, por meio da interiorização dos serviços de energia elétrica, promovendo a melhoria da qualidade de vida das pessoas que residem nessas comunidades (Prado, 2002).

A análise de dados, segundo Marconi e Lakatos (2010), é a tentativa de destacar as relações

existentes entre o fenômeno analisado e outros fatores. Já a interpretação é o esforço intelectual que procura estabelecer significados mais amplos às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos, com a transcrição dos resultados.

No plano de análise do estudo empírico, foi utilizada a triangulação de dados, buscando a articulação das informações oriundas da análise documental, das entrevistas e da observação a fim de obter uma visão mais aprofundada e detalhada dos objetivos deste estudo. Na parte documental, foram analisados os mecanismos de governança presentes nos estatutos sociais, as pautas e deliberações das assembleias gerais, a assiduidade, as pautas e o funcionamento do conselho de administração e do conselho fiscal e as diretrizes e ações descritas no planejamento estratégico (2014-2018). As entrevistas, após a leitura de cada uma na forma vertical, foram organizadas de maneira horizontal tendo como referência as questões preestabelecidas, classificando as manifestações por proximidade de conteúdo. As percepções da observação foram registradas em formulário próprio, em que constam as impressões obtidas na atividade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, serão apresentados os resultados e as discussões originadas com base na análise dos dados das fontes informantes, evidenciando os elementos centrais que consubstanciaram o estudo empírico, visando a alcançar o objetivo do presente trabalho em relação à participação dos associados nos espaços de governança na Creal.

4.1 RELAÇÕES DOS ASSOCIADOS COM OS ESPAÇOS DE GOVERNANÇA

A participação do quadro social da cooperativa ocorre por meio de diferentes espaços, como reuniões comunitárias, conselhos de líderes, conselho ampliado, assembleia geral, reuniões do conselho de administração e do conselho fiscal. Na manifestação dos conselheiros entrevistados, a participação dos associados é considerada uma questão estratégica para que a administração possa estar direcionada para atender aos interesses de seus membros. Esses salientam que para a participação tornar-se efetiva, o associado precisa ter acesso às informações em quantidade e quali-

dade suficientes para proporcionar conhecimentos a respeito da situação da cooperativa e, assim, criar condições para formar juízos a respeito dos caminhos a serem seguidos visando à perenidade da organização.

Na visão de um conselheiro, o conhecimento é condição para que os mecanismos de participação possam funcionar adequadamente. Segundo ele, o papel principal do associado é definir políticas na assembleia e, para isso, ele precisa ter acesso à informação e conhecimento do que a cooperativa está fazendo. Ele, ainda, conclui: “a participação com conhecimento permite aos associados exercer o papel de decisão na cooperativa e permite aos dirigentes buscar o apoio dos associados”.

A motivação para a participação dos associados é maior quando existem demandas objetivas a serem atendidas por parte da cooperativa no que concerne à qualidade de energia elétrica. Essa ideia fica muito clara nas palavras de um entrevistado quando esse afirma que o “período atual é de uma maior acomodação” e de que a cooperativa teve, em “outros anos, momentos de intensa participação, efetiva, porque tinha demandas mais consistentes, necessidades maiores que se apresentaram”. Ou seja, a participação dos associados seria mais intensa quando motivada por benefícios diretos.

Os líderes comunitários cumprem um papel estratégico dentro do arranjo institucional adotado pela direção para propiciar maior grau de participação dos associados nas decisões coletivas. A esses é atribuído um grau de responsabilidade pela mobilização do quadro social no processo de participação. Conforme assinalado, eles têm um papel para além da representação, podendo também contribuir para a execução dos objetivos definidos pela organização, assumindo a condição de ser um agente de ligação entre as instâncias diretivas e os associados. Na abordagem dos entrevistados, o papel dos líderes é levar as informações para os associados e encaminhar as reivindicações, ou seja, ser um elo entre o associado e a direção.

A participação pode ser entendida como a engrenagem institucional que sustenta a relação dos associados com a cooperativa e se as diretrizes de governança forem bem desenvolvidas, podem contribuir para melhorar o relacionamento entre os associados e os gestores, aumentando a segurança e a representatividade (Fontes Filho, Ventura et al.,

2008). Nas entrevistas realizadas, os conselheiros convergiram na atribuição de importância para a participação, porém foram evidenciadas algumas dificuldades nesse processo, especialmente a respeito da diminuição da participação dos associados nas reuniões comunitárias.

Na abordagem dos entrevistados, a motivação dos associados para a participação pode variar de acordo com os benefícios que ela propicia e tem relação com o ambiente externo. Entre os fatores que diminuem o interesse na participação foram citados o atendimento das demandas e a qualidade de energia oferecida pela cooperativa, bem como foi frisado que as discussões a respeito da energia elétrica apresentariam poucas novidades de um ano para outro e que os custos de energia representam uma baixa participação nas despesas totais do mês. Em relação ao ambiente externo, foram destacadas como inibidores da participação as mudanças no sistema produtivo da agricultura familiar, especialmente na cadeia do leite, pois esse ramo requer das famílias o envolvimento de boa parte do tempo para dar conta das tarefas produtivas, fator que diminui o tempo disponível para participação em reuniões e o êxodo rural com baixa permanência de jovens no campo e, ainda, o envelhecimento da população rural.

Registra-se que a cooperativa desenvolveu, no último período, um processo de comunicação direta com os associados e instituiu canais para receber reclamações e sugestões. Conforme relataram os entrevistados, insere-se, nesse contexto, os programas de rádio transmitidos em diferentes emissoras da região, o boletim impresso que, em 2014, alcançou o XXI ano, com 107 edições. As conversas informais com dirigentes, técnicos e colaboradores também são considerados espaços de comunicação dos associados com a cooperativa. Igualmente, destaca-se que as reclamações dos associados podem ser realizadas por telefone ao Centro de Operação da Distribuição – COD – ou então encaminhadas aos líderes e/ou aos conselheiros que têm a atribuição de conduzir, adequadamente, os pedidos dos associados.

Assinala-se que a Cral desenvolve ações para atender ao princípio da gestão democrática, ampliando os mecanismos convencionais de participação, por meio de um modelo de governança que propicia a participação direta dos associados em diferentes instâncias, o que contempla um dos pilares básicos de governança das cooperativas, visto atender de maneira satisfatória aos interes-

ses e às necessidades de seus membros, podendo ser um elemento essencial para o fortalecimento dos ideais cooperativistas, conforme fora destacado na abordagem de Fontes Filho, Marucci et al. (2008).

4.2 A PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS NOS ESPAÇOS DE GOVERNANÇA

A análise das fontes documentais (Atas das reuniões do Conselho de Administração – 2012-2014, Atas das reuniões do Conselho de Fiscal – 2012-2014, Atas das Assembleias Gerais – 2012-2014, Estatuto Social, Planejamento Estratégico – 2014-2018, Documento: conheça a Cral) indicou que a estrutura de governança e a sua regulamentação estão de acordo com as determinações previstas na legislação que rege a organização das cooperativas de eletrificação rural, inovando ao propor a organização dos conselhos de líderes e do conselho ampliado, como se verá mais adiante.

Segundo o Estatuto Social, assembleia geral é o órgão supremo da cooperativa, que dentro dos limites da lei e do estatuto, tem poderes para deliberar a respeito dos negócios da sociedade, de modo que suas deliberações são vinculadas a todos, ausentes ou discordantes. Em conformidade com a Lei nº 5.764, de 1971, nesse espaço, cada associado tem igual poder, de forma que cada um tem direito a um voto, independente do número de cotas subscritas no capital social, o que fortalece a participação e a democracia.

Segundo os entrevistados, para estimular a participação dos cooperados na assembleia geral, a Cral desenvolve um processo preparatório que inclui reuniões nas comunidades, reuniões dos conselhos de líderes e do conselho ampliado. O modelo adotado, geralmente, é a participação direta dos associados na assembleia geral, ou, em algumas ocasiões, segue-se o modelo de representação por delegados, destacando-se que o último, em geral, não atende às expectativas dos participantes. A análise dos dados indicou que, nas reuniões preparatórias, são apresentadas informações financeiras, relatórios de gestão, sugestão de índice para correção monetária das quotas-partes, discussões a respeito da destinação das sobras, bem como é realizada uma oitiva das demandas dos associados.

A análise de atas das assembleias gerais assinala que as pautas compreendem a apresentação e a apreciação das contas do exercício anterior, a

destinação das sobras, a remuneração das quotas-partes, a eleição e a posse dos membros do Conselho Fiscal e, quando for o caso, do Conselho de Administração, a política de remuneração dos conselheiros e diretores, a deliberação sobre o plano de trabalho e os investimentos.

Os entrevistados evidenciaram, em suas manifestações, situações contributivas do processo de preparação em conjunto com os associados para a realização de assembleias gerais: a) as pautas apresentadas nas assembleias gerais, geralmente, são aprovadas na íntegra pelos associados, b) apesar de o estatuto social permitir a inclusão de pontos de pauta por parte dos associados, isso não é uma prática recorrente, c) os associados recebem, antecipadamente, as pautas com informações por escrito dos temas em discussão.

O processo preparatório com reuniões nas comunidades e nos diversos conselhos, a disponibilização de informações por escrito, a votação de temas relevantes nas assembleias gerais são elementos que, conforme foi descrito por Soares e Ventura (2008), fortalecem o princípio da gestão democrática e indicam na direção das boas práticas de governança, pois o acesso às informações e aos resultados são questões essenciais para os associados construírem argumentos e opiniões sobre os temas em discussão (IBGC, 2015b).

A análise dos dados indicou que o Conselho de Administração é considerado um espaço de direção estratégica da cooperativa. De acordo com a análise documental, compete a esse espaço de governança delinear o caminho a ser percorrido pela cooperativa, com a definição de objetivos e a delimitação das áreas de atuação – negócios. Cabe ainda, a definição das linhas mestras para o planejamento estratégico e o monitoramento do desempenho dos administradores. O conselho é formado por sete membros titulares e quatro suplentes, com período de mandato de quatro anos e que delibera validamente com a presença da maioria de seus membros, sendo a decisão tomada pela maior parte dos presentes.

A análise das atas das reuniões do conselho de administração apontou que as reuniões são mensais com elevada assiduidade dos conselheiros e que as pautas seguem um roteiro pré-definido, que apresenta entre outras questões: análise do balanço contábil do mês anterior, apresentação do fluxo de caixa, projeções financeiras, monitoramento das ações realizadas pelo departamento técnico e pelo comercial, análise do plano de in-

vestimentos, apreciação dos pedidos de admissão de associados. Na manifestação dos entrevistados, os membros do conselho de administração têm acesso irrestrito aos documentos disponíveis na cooperativa.

Na abordagem dos entrevistados, uma das principais funções do Conselho de Administração seria a proteção do patrimônio da cooperativa, por isso, a importância da análise mensal dos dados contábeis e financeiros. Também é perceptível a preocupação com a valorização e o retorno dos investimentos ao destacarem que esse é um espaço para as deliberações estratégicas, para o monitoramento da execução do plano de investimentos e para o acompanhamento dos resultados. Segundo um dos entrevistados, o “respeito e valorização das instâncias diretivas são elementos importantes na gestão da cooperativa”, o que “credencia e fortalece os laços de confiança e credibilidade dos gestores com os associados”.

Outro elemento destacado pelos entrevistados é que os conselheiros, além de participar das reuniões, teriam um papel de representação da cooperativa na sua região, estabelecendo relações e diálogos com os associados, especialmente no encaminhamento de demandas para direção e departamentos em relação a melhorias na qualidade de energia.

A diretoria executiva é considerada o órgão, de gestão e administração, responsável pela produção de resultados, mantendo equilíbrio social e financeiro dos negócios e, também, pela utilização de instrumentos de planejamento, organização e controles. Esse órgão é constituído pelo presidente, vice-presidente e secretário do conselho de administração, cujas atribuições são executar as ações e os projetos aprovados pelo conselho de administração; elaborar os planos de trabalho, os orçamentos, os relatórios, os balanços contábeis, a prestação de contas; e zelar pela eficiência, pela boa aplicação dos recursos e pela defesa do patrimônio da cooperativa.

Os documentos da cooperativa preconizam que o conselho fiscal é o principal órgão de controle da cooperativa, ao qual compete a fiscalização da gestão orçamentária, financeira e patrimonial. É constituído por três membros efetivos e três suplentes, apresentando uma periodicidade mensal de reuniões ordinárias. As deliberações são por maioria simples, sendo necessária a participação de, pelo menos, três membros.

Segundo um dos entrevistados, o trabalho do conselho fiscal é analisar os dados financeiros

e contábeis e emitir um parecer por escrito sobre as contas do mês anterior, bem como elaborar o parecer a respeito da prestação de contas a ser apreciado na assembleia. A eleição dos membros ocorre em chapa própria com renovação de 1/3 a cada ano. Um entrevistado afirmou que a documentação para análise é recebida no início das reuniões, de forma que os membros do conselho fiscal contam com o apoio logístico e informacional dos diretores e gerentes para desenvolver o trabalho e não encontram obstáculos para ter acesso aos documentos e às informações. Também enfatizou que são realizadas ações de fiscalização *in loco*, tanto em situações de visitas a departamentos, como em casos de verificação de obras previstas no plano de investimentos.

Como parte do sistema de fiscalização e controle, são realizadas duas auditorias anuais com auditores independentes para a verificação da situação patrimonial da cooperativa, de acordo com o manual indicado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), a fim de que se elabore o Relatório de Controle Patrimonial. Contudo, o trabalho de auditoria não está integrado ao processo de fiscalização do conselho fiscal. Nesse aspecto, indo ao encontro das ideias defendidas por Conto (2014), há um espaço considerável para o desenvolvimento das funções de fiscalização e de controle, mantendo a independência de cada órgão, ainda que o trabalho seja desenvolvido de forma integrada, ultrapassando inclusive os instrumentos formais de controle para elaboração de recomendações preventivas e apresentação aos associados de informações cada vez mais precisas, primando pela qualidade.

Considerando as teorias de governança cooperativa descritas na revisão teórica a respeito do funcionamento das estruturas de governança e relacionando-as com os resultados alcançados na análise dos dados, pode-se evidenciar que existe, por parte da cooperativa, uma preocupação em proteger os interesses dos associados (Rossetti e Andrade, 2011), que o conselho de administração é compreendido como um espaço de direcionamento estratégico (Silva, 2010) e que os mecanismos de monitoramento e controle visam a aferir transparência para a organização (Fontes Filho, Ventura et al., 2008). Um limite que pode ser sinalizado com base na análise da governança da cooperativa é de que os membros da diretoria executiva integram o conselho de administração, sendo a presidência das duas instâncias ocupada

pelo mesmo dirigente. Essa prática está em desacordo com o que refletem os textos de Soares e Ventura (2008), Silva (2010), Rossetti e Andrade (2011), Costa et al. (2012), IBGC (2015b).

No entanto, a lógica de participação desenvolvida pela cooperativa vai ao encontro das referências de Freitas et al. (2010) que sustentam que organizar os cooperados para intervir nos espaços de governança é promover a participação dos donos-usuários na direção e no controle do negócio, intensificando as interações de todas as partes envolvidas.

4.3 PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS E INOVAÇÕES NO SISTEMA DE GOVERNANÇA

Uma das estratégias desenvolvidas pela Crel para ampliar a participação dos associados está relacionada ao sistema de organização comunitária que origina a constituição dos conselhos de líderes. A cooperativa realiza reuniões em 108 comunidades para ouvir as demandas dos associados, discutir problemas relacionados à qualidade da energia elétrica, apresentar informações financeiras e eleger dois membros para integrar os conselhos de líderes nas quatro microrregiões de atuação, tendo como referência os municípios de Erechim, Campinas do Sul, Getúlio Vargas e Sananduva (Prado, 2002).

De acordo com as manifestações dos entrevistados, os conselhos de líderes das quatro regiões reúnem-se duas vezes por ano, tendo a atribuição de discutir e sistematizar as propostas emanadas das reuniões comunitárias, bem como elaborar sugestões de melhorias, propor ações para fundamentar o plano de investimentos, escolher os líderes para compor o conselho ampliado, mobilizar os associados para participar da assembleia geral, estabelecer relações com os associados, encaminhar demandas às devidas instâncias.

O conselho ampliado é um órgão colegiado que discute e encaminha questões políticas e organizativas da cooperativa, de acordo com um entrevistado. Participam desse espaço em torno de cinquenta associados, entre os quais estão conselheiros de administração, conselheiros fiscais e associados eleitos nos conselhos de líderes. As reuniões ocorrem três vezes por ano, e constituem um ambiente para a discussão de questões estratégicas da cooperativa, de preparação das pautas para a assembleia geral e para a escolha de asso-

ciados para participar de instâncias diretivas. Na visão dos entrevistados, o conselho ampliado não substituiu o papel do conselho de administração, pois sua função é de natureza organizativa, enquanto o segundo tem responsabilidade direta sobre a gestão.

Ainda segundo os entrevistados, os conselhos de líderes e o conselho ampliado são espaços que apresentam boa funcionalidade para realizar

discussões relevantes. São instâncias que permitem estreitar as relações com os associados e proporcionam uma participação mais intensa de um conjunto maior de membros em temas de interesse coletivo, uma vez que, em virtude da distância geográfica entre os municípios de base de atuação e do grande número de cooperados não se torna possível consultá-los diretamente diversas vezes por ano.

Figura 1 – Modelo esquemático da participação dos associados na Creal



Fonte: elaborado pelos autores do artigo.

A metodologia de organização de base utilizada pela cooperativa dialoga com as proposições apresentadas por Schneider (2012) que propõe a organização dos associados a partir de seu local de moradia – no caso, a comunidade –, de modo que as lideranças sejam eleitas nas reuniões de base, passando a aglutinar-se no conselho de líderes de cada uma das quatro regiões, criando uma instância superior denominado de conselho ampliado.

Esse formato de organização do quadro social, a partir da comunidade, possibilita aos associados melhores condições de levantar problemas, apresentar ideias, propor soluções, configurando-se num canal de relacionamento direto com a alta administração da cooperativa e, ao mesmo tempo, constituindo-se num espaço para a direção levar diretamente aos associados em suas respectivas comunidades informações sobre a cooperativa, o que permite socializar os planos de ação, apresentar os resultados alcançados, discutir a política de remuneração do capital social, entre outros temas.

Essa prática de inter-relação direta da alta administração com os cooperados em suas comu-

nidades possibilita estabelecer um fluxo de comunicação para compartilhar estratégias da cooperativa e ampliar a participação dos associados nos processos de tomada de decisão, ampliando-se a integração dos diversos espaços e modalidades de inserção, seja como dono-usuário, líder, conselheiro, dirigente. Tal dinâmica pode elevar o grau de acordo em torno de valores e fortalecer a cultura e o espírito cooperativo (Freitas et al., 2010).

O processo eleitoral é considerado um mecanismo estratégico para proporcionar a participação dos associados no exercício do poder nas cooperativas (Fontes Filho, Marucci et al., 2008). No caso da Creal, o Estatuto Social estabelece as diretrizes desse processo ao afirmar que as chapas concorrentes à eleição para os cargos ao conselho de administração e ao conselho fiscal deverão ser registradas perante a diretoria executiva com uma antecedência mínima de dez dias da realização da respectiva assembleia geral e, ainda, que o mandato dos membros do conselho de administração é de quatro anos.

O atual grupo dirigente, para além das disposições legais e estatutárias, desenvolveu uma

metodologia com critérios para a escolha dos associados para compor a chapa para concorrer ao conselho de administração e ao conselho fiscal. Um dos entrevistados ilustrou que existem dois critérios básicos: a participação do associado no conselho ampliado e a representatividade regional, considerando a organização espacial das quatro microrregiões. Segundo o conselheiro, esses critérios não impedem que outras chapas possam ser apresentadas por outros grupos de associados, valendo-se de critérios diferentes, desde que sejam atendidos os requisitos jurídicos para concorrer nas eleições.

A metodologia adotada assinala que as chapas têm suas origens nos líderes que participam do conselho ampliado, o que, em princípio, amplia a organicidade dos associados, em virtude do sistema organizativo adotado pela cooperativa. De outro modo, apresenta também limites relacionados à renovação de lideranças para participar das instâncias diretivas, conforme foi observado por um dos entrevistados. A representatividade das diferentes regiões no conselho evidencia a preocupação em incluir na direção estratégica sensibilidades distintas, uma vez que, os interesses das microrregiões podem não ser iguais, além de ser um elo na relação com os associados. Ideia similar é desenvolvida por Soares e Ventura (2008), quando asseveram que o conselho de administração tem um papel de coordenação de participação de grupos de interesses na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar se os mecanismos de governança instituídos na cooperativa possibilitam aos associados a participação nas definições estratégicas e no monitoramento de resultados. Quanto aos espaços de governança, observou-se que a descentralização da gestão com a realização de reuniões nas comunidades e a criação dos conselhos de líderes e do conselho ampliado propiciam um nível maior de participação dos associados nas discussões de natureza estratégica e tornaram-se espaços para a apresentação de problemas vivenciados pelos associados e de discussão de proposições para melhor a prestação de serviços por parte da cooperativa.

Seus resultados sugerem que a metodologia de organização de base, desenvolvida pela coope-

rativa, contribuiu no processo de preparação dos associados para participar das assembleias gerais. Também o funcionamento sistemático e o nível de participação dos conselheiros nas reuniões do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal são indicadores de que a cooperativa apresenta um modelo de administração com participação ativa dos associados nas discussões, nas deliberações e no monitoramento de resultados.

O funcionamento dos órgãos de direção estratégica indicou que pode existir uma relação positiva entre a participação dos associados nos diversos espaços organizativos e a qualidade dos órgãos de governança, já que a proximidade dos cooperados e dos conselheiros parece ser um elemento essencial na forma de administração adotada pela cooperativa. Foi possível observar, ainda, com a análise das entrevistas e das fontes documentais, que a cooperativa tem um bom nível de participação dos associados nos espaços de governança e atende boa parte das recomendações teóricas a respeito das melhores práticas de governança corporativa, conforme descrito na parte inicial deste artigo.

Contudo, a investigação encontrou questões que podem ser limitadoras da participação dos associados e, se eventualmente resolvidas, poderiam fortalecer essa prática, não só necessária, como desejável para o cooperativismo. Pode-se considerar que: i) a diminuição da participação nas reuniões comunitárias, além das razões explicitadas neste artigo, pode indicar um esgotamento da metodologia adotada para obter a participação dos associados. Repensar a metodologia de trabalho de base pode ser uma boa medida para encontrar mecanismos para intensificar a participação dos associados nesse espaço; ii) avançar nas elaborações teóricas para a compreensão e a resolução da eventual dicotomia apresentada pelos entrevistados de que o atendimento das demandas de melhoria e o oferecimento de energia de qualidade tende a diminuir a participação dos associados.

As principais limitações do estudo realizado dizem respeito à ausência de análise de dados quantitativos para examinar a participação dos associados nos espaços de governança da cooperativa. Também não foi realizada uma averiguação ampla, envolvendo o conjunto dos associados para analisar se esses têm a mesma percepção dos conselheiros sobre a participação nos espaços de governança. Recomenda-se, para futuros estu-

dos, um aperfeiçoamento da pesquisa, com análises comparativas, sobre participação e governança, entre cooperativas de eletrificação rural e, também, destas com outros ramos do cooperativismo, bem como a realização de uma pesquisa quantitativa para evidenciar com dados estatísticos a importância da participação atribuída pelo conjunto dos associados da Cereal.

Por fim, pode-se ressaltar que a análise do caso contribui para elucidar a importância da participação dos associados nos espaços de governança das cooperativas e que essa é uma condição para dar efetividade ao princípio da gestão democrática. Evidenciou-se que os arranjos de governança instituídos pela cooperativa incidem diretamente na amplitude da participação do quadro social nas questões estratégicas, possibilitando a manifestação de interesses comuns e a capacidade de coordenação das diferentes vontades, visando a atender às necessidades econômicas e sociais dos cooperados e, também, à sustentabilidade da organização.

REFERÊNCIAS

- Aliança Cooperativa Internacional (1995). *Cooperativa, identidade, valores e princípios*. Disponível em: <<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>> Acesso em setembro de 2016.
- Araújo, Z. A. S., Siqueira, E. S., Binotto, E., & Simioni, F. J. (2007). A complementaridade entre governança corporativa e cooperativismo: os deslocamentos entre a dimensão estratégica e a cotidiana. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)*, 31, Rio de Janeiro – RJ.
- Bialoskorski N. S. (2007). Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. *RER – Revista de Economia e Sociologia Rural*, Rio de Janeiro, 45(01), 119-138.
- Brasil (1971). *Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971*. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm> Acesso em: setembro de 2016.
- Buttenbender, P. L., Rotta, E., & Hofler, C. E. (2010). 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.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2007). *Metodologia Científica*. (6a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Conto, M. (2014). Aspectos jurídicos da governança corporativa em sociedades cooperativas. In. *Reflexão Cooperativista*. Porto Alegre – RS: ESCOOP.
- Costa, D. R. M., Chaddad, F. R., & Azevedo, P. F. (2012). Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. *Revista de Economia e Sociologia Rural – SESR*, Piracicaba, 50(2), 285-300.
- Fontes Filho, J. R., Marucci, J. C., & Oliveira, M. J. (2008). Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*. São Paulo, 2(4), 107 - 125.
- Fontes Filho, J. R., Ventura, E. C. F., & Oliveira, M. J. (2008). Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. *FACES Revista de Administração*, Belo Horizonte. 7(3), 48-63.
- Freitas, A. F., Freitas, A. F., Sampaio, D. O., & Máximo, M. S. (2010). Organização do quadro social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. *Revista de Administração Pública e Gestão Social (APGS)*, Viçosa, 2(1), 45-66.
- Gil, A. C. (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. (2015a) *Código das melhores práticas de governança corporativa*. (5a ed.) São Paulo: IBGC.
- Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. (2015b). *Guia das melhores práticas de governança para cooperativas*. São Paulo, SP: IBGC.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976) Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- La Porta, R. Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58, 3-27.
- Lameira, V. J., & Ness Júnior, W. L. (2011). Os determinantes da qualidade da governança praticada pelas companhias abertas brasileiras. *Revista de Negócios*, Blumenau, 16(3), 33-52.
- Lameira, V. J., Ness Júnior, W. L., Silva, P., Motta, L. F., & Klötzle, M. C. (2010). Governança, risco e desempenho das companhias abertas brasileiras. *Revista de Economia e Administração*, 9(1), 17-76.
- Macedo, A. S. Souza, D. N., & Amodeo, N. B. P. (2014). A organização do quadro social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas. *Revista Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, 26, 177-205.
- Machado Filho, A. P., Marino, M. K., & Conejero, M. A. (2004). Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 11(2), 61-69.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010) *Fundamentos de metodologia científica*. (7a ed.) São Paulo: Atlas.

Oliveira, D. P. R. (2012). *Manual de gestão das cooperativas: Uma abordagem prática*. (6a ed.) São Paulo: Atlas.

Passaglia, L. F., & ROCHA-PINTO, S. R. (2014). Governança de participação societária: Fatores críticos para a redução do conflito de agência entre *holding* e controladas. *Revista de negócios*. 19(1), 3-26.

Prado, J. A. (2002) *Creral – Uma experiência de cooperativa na eletrificação rural e a nova legislação para as cooperativas*. *Anais do AGRENER 2002 - 4º Encontro de Energia no Meio Rural*. Unicamp.

Rebouças, D. P. O. (2012) *Manual de gestão das cooperativas: Uma abordagem prática*. (6a ed.) São Paulo: Atlas.

Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2011). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*, (5a ed.) São Paulo: Atlas.

Schmidt, D., & Perius, V. (2003) Cooperativismo e Cooperativa. In. Cattani, A. D. *A outra economia*. Porto Alegre-RS: Veraz.

Schneider, J. O. (2012) A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. *Cadernos de Gestão social*, Salvador, 3(2), 215-273.

Schneider, J. O., Hendges, M., & Silva, A. C. M. (2010). *Educação e capacitação cooperativa: os desafios no seu desempenho*. São Leopoldo – RS: UNISINOS.

Shleifer, A., & Vishny, R. (1987). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783.

Silva, E. C. Da. (2010). *Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores analistas de mercado e pesquisadores*. (2a ed.) São Paulo: Atlas.

Soares, M. M., & Ventura, E. C. F. (2008). Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. *Anais do Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo*. Ribeirão Preto, São Paulo.

Trindade, L. Z., & Bialoskorski N. S. (2012). Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. *Revista de Contabilidade e Organizações*. 6(16), 95-1.

Participation of Associates: A Strategic Cornerstone of Cooperativism Governance

ABSTRACT

The present paper discussed aspects related to the mechanisms of governance applied in the cooperatives that make possible for the associates to participate in the strategic definitions and in the results monitoring. The research had a exploratory feature and a qualitative approach, adopting as a strategy of investigation the case study. The data were collected by a triangulation from the following sources: documental analyses, interviews with counselors and observation. The results highlighted that the acquisition of a satisfactory level of participation by the associates in the governance field is sustained in the principle of a democratic management, built from the methodology of community and spatial organization in small regions, which is assembled to the spaces of governance. This participative process allows a more effective interaction of the associates with the cooperative, strengthening the mechanisms of democratic control and direction. The research brought subsidies to the discussion of the importance of the associates participation in building policies and taking decisions, it also pointed out that the institutional arrangements of governance imply directly on the extension of the participation of the associates in the strategic management of the cooperative.

Keywords: Associates, Cooperative, Governance, Participation

Endereço para contato:

Marcelino Pedrinho Pies

Faculdade Meridional - IMED

R. Sen. Pinheiro, 304 - Vila Rodrigues - CEP 99070-220 - Passo Fundo, RS, Brasil.

Recebido em 27/09/2016

Aprovado em 15/03/2017

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer