

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Evandro Carlos Knob**

**A GOVERNANÇA CORPORATIVA E O CONSELHO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA SICREDI PIONEIRA RS**

**Porto Alegre  
2010**

Evandro Carlos Knob

**A GOVERNANÇA CORPORATIVA E O CONSELHO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA SICREDI PIONEIRA RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Roberto Lamb  
Tutor Orientador: Ricardo Groselli

**Porto Alegre  
2010**

Evandro Carlos Knob

**A GOVERNANÇA CORPORATIVA E O CONSELHO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA SICREDI PIONEIRA RS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof

A DEUS, pelo maior presente: a vida.

Aos meus pais, Antonio e Terezinha, responsáveis  
diretos pela minha formação e caminhada de vida.

À minha esposa Cristina, e ao meu filho Samuel, pelo  
apoio, amor, carinho e compreensão em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer imensamente a todos aqueles que de um modo ou outro auxiliaram e contribuíram para a realização deste trabalho.

À minha esposa Cristina, que não mediu esforços para me auxiliar a concluir o curso, e pelo constante incentivo ao meu desenvolvimento profissional e pessoal, minha eterna gratidão.

Aos colegas do Conselho de Administração e ao Presidente da SICREDI Pioneira, pela disponibilidade e contribuições fundamentais a este trabalho e por permitirem a realização do trabalho junto à Pioneira.

Aos meus professores, pelos ensinamentos, especialmente Ricardo Grings e Lilian Weber.

Ao professor orientador Roberto Lamb e ao tutor orientador Ricardo Groselli, pelas orientações e dedicação.

Aos meus amigos e colegas, pelo apoio.

Se uma grande pedra se atravessar no caminho e vinte homens querem passar, não conseguirão se um por um procurarem removê-la individualmente. Mas se vinte pessoas se unem e fazem força ao mesmo tempo, sob a orientação de um deles, conseguirão, solidariamente, tirar a pedra e abrir caminho para todos.

*PE. Theodor Amstad*

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é estudar os processos do Conselho de Administração da SICREDI Pioneira, localizada em Nova Petrópolis/RS, avaliando os mesmos, especialmente suas tomadas de decisão, comparando com as práticas e o modelo de Governança Corporativa propostos pelo Banco Central do Brasil e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, especialmente para as cooperativas de crédito, além de saber se o conselheiro tem o conhecimento e a informação necessários para a tomada de decisão, avaliando e entendendo o fluxo de informações entre diretoria e conselho. A metodologia utilizada para esta pesquisa foi o estudo de caso, utilizando-se para a coleta de dados a análise documental, observação direta e participante de três reuniões do conselho, aplicação de questionário aos conselheiros efetivos e uma entrevista com o presidente da cooperativa. Foram estudados os conceitos de Governança Corporativa, cooperativismo, cooperativismo de crédito, especialmente a SICREDI Pioneira, Governança Cooperativa, Conselho de Administração, aprofundando o papel e características dos conselheiros, a forma das reuniões e a importância do processo decisório do mesmo dentro da cooperativa. Cabe ressaltar que uma cooperativa possui características diferenciadas, mas não pode deixar de adotar boas práticas de governança e ter no Conselho de Administração o norteador de suas estratégias e, para isso, o mesmo precisa de conhecimento, informações e subsídios para realizar a tomada de decisão de forma eficiente. A constatação da necessidade da melhoria do fluxo e do acesso a informações aos conselheiros, além de mudanças e melhorias em alguns processos ligados a governança e as reuniões do conselho, são os resultados deste trabalho.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa, Governança Cooperativa, Cooperativismo, Cooperativismo de Crédito, SICREDI Pioneira, Conselho de Administração, Processo Decisório, Informação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Mapa Estratégico 2010 .....	23
Gráfico 1 – Número de mandatos dos conselheiros .....	39
Gráfico 2 – Consequências das decisões tomadas.....	41
Gráfico 3 - Quantidade de informações que possui para a tomada de decisão na reunião.....	42
Gráfico 4 - Informações que os conselheiros recebem antes das reuniões.....	42
Gráfico 5 - Percentual de tempo demandado na atuação de conselheiro nas reuniões .....	43
Gráfico 6 - Responsabilização pela estratégia da cooperativa .....	45
Figura 2 - Organograma da SICREDI Pioneira RS .....	50



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACI - Aliança Cooperativa Internacional

AGO – Assembleia Geral Ordinária

BACEN – Banco Central do Brasil

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

OCB - Organização das Cooperativas do Brasil

SICREDI - Sistema de Crédito Cooperativo

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	12
OBJETIVO GERAL.....	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
JUSTIFICATIVA .....	13
<b>1 O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO COMO MECANISMO DE GOVERNANÇA NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO</b> .....	<b>14</b>
1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	14
<b>1.1.1 Dimensão humana da governança corporativa</b> .....	<b>17</b>
1.2 COOPERATIVISMO .....	18
<b>1.2.1 Cooperativismo de crédito</b> .....	<b>20</b>
<b>1.2.2 SICREDI Pioneira</b> .....	<b>22</b>
1.3 GOVERNANÇA COOPERATIVA .....	23
1.4 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO .....	27
<b>1.4.1 Características dos conselheiros</b> .....	<b>28</b>
<b>1.4.2 Reuniões do conselho de administração</b> .....	<b>30</b>
1.5 PROCESSO DECISÓRIO.....	31
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>34</b>
<b>3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>36</b>
3.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	36
<b>3.1.1 Fontes Secundárias</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1.2 Fontes Primárias</b> .....	<b>37</b>
3.1.2.1 <i>Observação direta</i> .....	38
3.1.2.2 <i>Questionário</i> .....	39
3.1.2.3 <i>Entrevista</i> .....	46
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>62</b>
<b>Anexo A – Área de Abrangência da SICREDI Pioneira</b> .....	<b>65</b>
<b>Anexo B – Questionário Aplicado aos Conselheiros de Administração</b> .....	<b>66</b>
<b>Anexo C – Roteiro de Entrevista com o Presidente</b> .....	<b>72</b>

<b>Anexo D - Pautas das Reuniões do Conselho .....</b>	<b>75</b>
--	-----------

## INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa é o movimento que pretende dar às empresas a imagem de transparentes, éticas e sustentáveis. Todo tipo de organização, privada, estatal ou cooperativa, pode se beneficiar dos avanços no campo da governança. Nas cooperativas, ajustar os interesses envolvidos, entre associados e gestores, é a razão principal de ter uma boa governança.

A proposta cooperativista vem de um movimento conformado a partir de uma ideologia humanista e solidária. Ela pressupõe a reunião de cidadãos livres que se organizam através de empreendimentos sociais que visam o desenvolvimento econômico, com autogestão democrática, sendo que as relações sociais são vistas como a expressão mais forte da cooperação e da solidariedade.

As cooperativas de crédito são sociedades de pessoas e não de capital, possuindo *stakeholders* em que o ser cooperativa, sendo dono e cliente, ganha mais importância através da Governança Corporativa, sendo que o Conselho de Administração é o órgão que representa o associado na gestão das cooperativas e tem a missão de proteger o patrimônio e maximizar o retorno aos acionistas, que neste caso são os associados.

A boa Governança Corporativa proporciona aos associados a gestão estratégica da sua cooperativa, assegurando o controle da propriedade sobre a gestão. A principal ferramenta para assegurar este controle é o Conselho de Administração. O Banco Central do Brasil (BACEN), órgão executivo do sistema financeiro nacional, atento ao crescimento do cooperativismo de crédito no Brasil, também demonstrou preocupação com a governança nas cooperativas de crédito e orienta as mesmas a adotarem práticas de governança através de um modelo instituído pelo próprio BACEN.

Soares (2007), abordando o cooperativismo de crédito no Brasil, destaca que o cooperativismo de crédito, pela sua natureza financeira, foi um dos primeiros ramos do cooperativismo a passar do modelo tradicional, em que os sócios são os gerentes do empreendimento, muitas vezes sem a devida qualificação, para a gestão profissional, capacitada para a busca de melhores resultados, segregando as funções políticas das executivas.

Dentro dos ramos do cooperativismo está o cooperativismo de crédito, que nasce das necessidades humanas, principalmente da necessidade de melhoria da qualidade de vida e de justiça social, através da eliminação de intermediários no processo econômico. Entre as

cooperativas de crédito está o Sistema SICREDI, sendo que o mesmo é originário da Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, fundada em 1902, em Nova Petrópolis/RS.

O Sistema SICREDI é formado atualmente por 124 cooperativas singulares em todo país, e entre elas está a SICREDI Pioneira RS, que é a pioneira e também a maior de todo sistema, levando em conta fatores como número de associados e recursos administrados. Será objeto deste estudo, abordando a questão da Governança Corporativa e o Conselho de Administração da mesma.

A SICREDI Pioneira RS conta atualmente com 31 unidades de atendimento, um patrimônio líquido de 110 milhões de reais, 682 milhões de reais de recursos administrados e quase 65 mil associados.

### DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Tendo o Conselho de Administração um papel essencial na condução da estratégia das organizações, o mesmo deve possuir as informações e conhecimento para qualificar a tomada de decisões. Quando são tratadas questões relacionadas ao processo de decisão, o risco de assumir posições erradas é uma constante. A informação é um fator fundamental para o enfrentamento de situações que envolvem riscos, portanto, a obtenção e a qualificação da informação é um dos principais desafios enfrentados pelos tomadores de decisão.

A problemática deste trabalho reside na questão de verificar se o fluxo de informações entre o conselho, a diretoria e as gerências fornece subsídios em relação a informações relevantes para as tomadas de decisões dentro do Conselho de Administração da SICREDI Pioneira RS.

### OBJETIVO GERAL

O Objetivo Geral do trabalho é estudar os processos do Conselho de Administração da SICREDI Pioneira e compará-los com as práticas e o modelo de governança proposto pelo BACEN, bem como o proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Estudar a Governança Corporativa e o cooperativismo, especialmente o cooperativismo de crédito;
- b) Avaliar a forma como as informações são disponibilizadas para os conselheiros;

c) Avaliar o tempo que os conselheiros têm para conhecer o assunto em discussão e formar uma opinião, bem como a forma como os assuntos são discutidos no Conselho de Administração e como as decisões são tomadas;

d) Propor sugestões de melhoria dos processos do Conselho de Administração.

#### JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se justifica pela importância do sistema cooperativo, neste caso especificamente o cooperativismo de crédito, que vem crescendo bastante no Brasil, em que se faz necessária a disseminação das boas práticas da Governança Corporativa, assegurando, dessa forma, uma gestão transparente, em que os interesses dos associados são assegurados e defendidos pelo Conselho de Administração, que deve representar os mesmos e ter clara sua função dentro da boa governança.

Espera-se que o trabalho contribua para que a comunidade, especialmente os associados das cooperativas, possa ter o conhecimento da importância do trabalho e da atuação do Conselho de Administração de uma cooperativa, tornando visíveis as contribuições que os conselhos podem dar para a melhoria do desempenho e das gestões das mesmas, auxiliando na profissionalização e qualificação dos conselhos.

Considerando o tamanho da SICREDI Pioneira RS, espera-se que o trabalho auxilie os conselheiros de administração da cooperativa estudada a entender melhor seu papel no conselho e sua importância em relação às questões estratégicas da cooperativa, tornando a gestão da SICREDI Pioneira RS mais próxima do proposto pelas boas práticas de Governança Corporativa.

O primeiro capítulo aborda o tema Governança Corporativa, seus conceitos, sua importância, a dimensão humana da mesma, sendo na sequência contemplado o tema cooperativismo, sua história, importância, princípios e ramos, em que abordaremos o ramo cooperativismo de crédito, sua história a nível mundial e de Brasil, enfocando o Sistema SICREDI e, mais especificamente, a SICREDI Pioneira. Após será destacado o tema Governança Cooperativa, sendo que o mesmo envolve a Governança Corporativa dentro do cooperativismo, dando atenção especial ao Conselho de Administração, seu papel, importância, características dos conselheiros, dentro do proposto pela governança, como devem ser as reuniões do mesmo.

## **1 O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO COMO MECANISMO DE GOVERNANÇA NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO**

As cooperativas, onde o dono do negócio precisa também administrar, apresentam particularidades que as distinguem das demais organizações. O fato de a pessoa associada a uma cooperativa ser a usuária dos serviços, dona do negócio e responsável direta pela sua gestão, torna sua forma de administração diferenciada e ligada a como os donos se organizam e são representados na direção do seu negócio.

A forma de participação do associado/dono nas decisões se faz através de uma estrutura de poder, em que o limite é de um voto por associado, independente do valor do capital que possua, sendo que este voto é usado nas assembleias gerais, no momento das decisões e também na escolha de seus dirigentes/representantes, sendo diretores e conselheiros de administração e fiscal.

A importância de controles, transparência e ética em relação às empresas e seus conselhos são abordados pela Governança Corporativa, sendo que o aprofundamento teórico do trabalho, baseado na pesquisa bibliográfica, aborda o tema destacando sua importância para as empresas, dando ênfase ao cooperativismo, especialmente o de crédito, abordando o Conselho de Administração, seu processo decisório, identificando o papel e as características importantes dos conselheiros e seu papel dentro do proposto pela Governança Cooperativa em relação à representação dos interesses de todos os associados da cooperativa.

### **1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Os investimentos externos, as fusões e aquisições, as privatizações e a globalização criaram um novo cenário complexo e exigente. Se no passado a empresa era controlada por um só gestor, este novo contexto requer novas técnicas de relacionamento e conselhos mais atuantes.

Andrade e Rosseti (2009) destacam que na primeira metade dos anos 90, em um movimento iniciado principalmente nos Estados Unidos, acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de Conselhos de Administração inoperantes e das omissões das auditorias externas. Conceitualmente, a Governança Corporativa surgiu para superar o

“conflito de agência”, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência.

Um dos principais fatores de desenvolvimento do conceito de Governança Corporativa teria sido, segundo Lodi (2000), a discussão em torno da questão se a empresa existe para atender aos seus acionistas ou para atender a seus *stakeholders*<sup>1</sup>, estes entendidos como um grupo de interesses mais amplo composto de empregados, fornecedores, clientes, cidadãos, entre outros. A respeito deste enfrentamento, o autor informa que, enquanto nos Estados Unidos é privilegiado o interesse do acionista, na Alemanha, é forte a participação dos trabalhadores. Disso resulta, segundo Lodi, que:

Do debate entre acionista e stakeholder surge o princípio do “conselheiro esclarecido”, ou seja: é dever da empresa maximizar os ganhos do acionista, porém fazendo isso de uma forma responsável, levando em conta o longo prazo. O conselheiro tem obrigações de longo prazo e de confiança para com empregados, fornecedores e clientes, mas deve assegurar o sucesso da empresa e o seu dever fiduciário para com o acionista (LODI, 2000, p. 11).

Nos últimos anos ocorreram mais progressos nas políticas de gestão do que em décadas anteriores, sendo que novas exigências do mercado, associadas aos padrões mais rígidos de auditoria, que foram instituídos pela Lei Sarbanes–Oxley<sup>2</sup>, levaram os Conselhos de Administração e executivos a serem mais zelosos na elaboração e divulgação de informações. Segundo IBGC, a preocupação da Governança Corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.

Devido à expressão Governança Corporativa ser ainda recente, a mesma pode ser descrita de diversos pontos de vista, entre as diversas definições, uma definição detalhada do significado da expressão Governança Corporativa foi dada por Steinberg:

Na definição usual, constitui o conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas e cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital. Já existe consenso sobre o fato de que quanto maior o valor da empresa, mais facilmente se externa cidadania e o envolvimento dos stakeholders (públicos de interesse). Há quem resuma tudo isso numa frase: criar

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* são todas as pessoas e entidades que influenciam e são influenciados direta ou indiretamente pelos resultados da empresa, como funcionários, fornecedores, clientes, governo, comunidade, acionistas, entre outros.

<sup>2</sup> A Lei Sarbanes-Oxley foi promulgada em Julho de 2002 nos Estados Unidos, e tem com principal objetivo inibir fraudes contábeis através de punições e penalidades extraordinárias aos fraudadores.



um ambiente de controle, dentro de um modelo balanceado de distribuição do poder (STEINBERG, 2003, p. 18).

Já segundo Lodi, Governança Corporativa é:

O sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança assegura aos sócios, equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência às leis do país (LODI, 2000, p. 24).

Percebemos, de acordo com os conceitos citados, que para a boa prática da governança ser efetiva, a transparência na gestão é um fator fundamental, sendo que neste sentido, como a empresa foco deste trabalho é uma cooperativa, a mesma tem como um de seus valores a transparência na gestão.

Nas empresas, a ética é um fator fundamental. Neste sentido, Paulo Villares<sup>3</sup> (apud STEINBERG, 2003, p. 19) destaca que “a governança e ética sempre andam juntas, sendo que uma organização pode ter os melhores princípios de ética e não ter governança. Já a recíproca não é verdadeira, pois a adoção de boas práticas de governança significa também a adoção de princípios éticos”.

As formas como os acionistas podem assegurar o retorno de seus investimentos nas empresas e monitorar o gerenciamento de recursos, conforme Santos (2002), tem feito da Governança Corporativa um tema de grande importância nos últimos anos.

Estudando o tema governança, percebemos a necessidade premente de mudança, e vemos também que o tema está muito próximo de temas como cidadania corporativa e responsabilidade social. Segundo Steinberg (2003, p. 17), o questionamento prático da preocupação com governança costuma acentuar-se quando envolve a questão de pessoas, pois, para muitos, governança ainda é algo meramente ligado a normas de mercado.

---

<sup>3</sup> Paulo Villares, presidente do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) no período 2001/2003.

### 1.1.1 Dimensão humana da governança corporativa

Steinberg (2003) afirma ser um engano imaginar que a prática da boa governança implique somente em acatar regulamentos, já que ela deve estar alinhada também com qualidade de atitude e escala de valores, no mais puro sentido humano.

Ainda segundo Steinberg (2003, p. 23), há a necessidade de desenvolver um novo perfil,

o desafio dos dirigentes agora é tecer relações e agir com franqueza e transparência, pois boa governança implica muito mais que cumprir contratos e regulamentos ou fazer boas demonstrações de desempenho, o pulo do gato é tornar-se confiável, mesmo aos olhos de estranhos.

Em relação às pessoas, Steinberg (2003, p. 84), destaca que: “pessoas criam as melhores e as piores práticas”, sintetizando a ideia de que, por trás de todo procedimento jurídico e financeiro, estão a vontade e o sentimento do ser humano, de quem emana tudo o que é enaltecido e tudo o que é condenável. De acordo com Steinberg (2003), a frase acima foi cunhada para resumir a ideia de que, por trás de todo procedimento jurídico e financeiro, estão o anseio e o sentimento do ser humano, o autor ressalta que, infelizmente, os bons exemplos das melhores práticas de Governança Corporativa ainda não fazem volume.

Para Lodi (2000), a expressão “códigos das melhores práticas” é mais feliz, apropriada e liberal do que “normas para o conselho” ou “manual do conselho”. Adotando a locução “código de melhores práticas”, em que existe um documento preparado pelo IBGC, lançado pela primeira vez em maio de 1999, e em 2009 a quarta versão, busca contribuir para o aperfeiçoamento da Governança Corporativa das empresas do Brasil, sendo um documento de natureza didática, esclarecedor para os agentes de mercado sobre as recomendações e conceitos mais relevantes sobre governança.

A dimensão humana da governança também é abordada por Andrade e Rosseti (2009), em que os autores citam que as dimensões da Governança Corporativa podem ser sintetizadas por 8 Ps: propriedade, destaca que o propósito da Governança Corporativa é a estrutura de propriedade, seu regime legal e constituição; princípios, que são equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade social; propósitos, ter uma visão de longo prazo, buscando a maximização do patrimônio e a conciliação do lucro com o interesse dos demais *stakeholders*.

Outro P envolve poder, tendo como base a separação de funções e responsabilidades, a estrutura legal, conselhos corporativos e estrutura de decisões; processos e práticas, envolvendo a constituição e o *empowerment* dos órgãos de governança, o relacionamento com os *stakeholders* e a gestão dos conflitos de agência, tendo a implantação de sistemas de acompanhamento de riscos e descontinuidades; perenidade, sendo o objetivo final do processo, envolvendo o desenvolvimento de lideranças e a gestão de recursos humanos e pessoas, envolvendo o código de ética na condução de questões societárias, dos negócios e das práticas de gestão.

Quaisquer que sejam as dimensões das empresas, o seu regime estatutário e as estruturas societárias, ou seja, em todos os Ps, as pessoas são o elemento-chave dos sistemas de governança. São as pessoas que militam no interior das empresas os mais delicados e complexos embates para se estruturarem ambientes profícuos de Governança Corporativa. É a partir de relações interpessoais íntegras, movidas por regras morais e harmoniosas, que se mitigam riscos de várias origens.

Lida-se com pessoas, com suas crenças e os seus costumes, quando se promove a separação de papéis e se definem os modelos de relações entre os diferentes grupos de atores-acionistas, conselhos e diretores executivos, que interagem na operação dos processos e práticas de governança. Em síntese, a governança tem em suas bases a construção de boas e bem definidas relações entre as pessoas que militam no interior dos ambientes que o compõem (ANDRADE; ROSSETI, 2009, p. 146).

Nas relações entre pessoas, na vida humana, a busca por mudança nas formas de organização e auxílio entre os indivíduos sempre esteve presente, e estas formas de organização buscavam e buscavam a segurança e a soma de forças, sendo que uma dessas formas de organização é o cooperativismo. O mesmo envolve pessoas e diversos interesses, sendo fundamental uma boa governança.

## 1.2 COOPERATIVISMO

Analisando a história, percebe-se que as raízes da cooperação ou da entreatajuda são encontradas desde os primórdios da vida social, em que inúmeras formas de organização dos povos evidenciavam-se, sendo a cooperação experimentada para a sobrevivência ou até mesmo como forma ideológica e ética.

Conforme Schulze (1987), a cooperativa é uma sociedade constituída por um grupo com o objetivo de, a um conjunto identificado de necessidades, desenvolver uma gama de prestação de serviços com o propósito de atender a essas necessidades. É a partir das necessidades conhecidas que a cooperativa desenvolve sua ação mercadológica buscando colher, em seus mercados, os resultados que sustentarão ou constituirão a prestação de serviços aos cooperados. Para determinar a política de gestão da cooperativa, ela é entendida ora como associação, ora como empresa.

Como conceito para o cooperativismo, podemos abordar o definido em 1995, no congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que é o órgão máximo de representação do cooperativismo, e conta com mais de 230 organizações entre seus membros em mais de 100 países e mais de 730 milhões de pessoas que diz: “Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática” (SANTOS, 2007, p. 25).

Segundo a Declaração da ACI sobre a Identidade Cooperativa, os princípios cooperativos são diretrizes segundo as quais as cooperativas colocam seus valores em prática, sendo os mesmos os seguintes: Adesão livre e voluntária; Controle democrático pelos sócios; Participação econômica do sócio; Autonomia e independência; Educação, formação e informação; Intercooperação e Interesse pela a comunidade (Congresso da ACI, 1995).

O cooperativismo é um fenômeno social, nascido das necessidades das pessoas. Pode-se dizer que uma cooperativa é uma associação que apresenta três características básicas: propriedade, em que todos são donos; gestão, em que todos têm o direito de votar e opinar e repartição, em que todos têm o direito a dividir os resultados.

A Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) é o órgão máximo que direciona o cooperativismo em nível de Brasil, e reconhece 13 ramos em atividade no país: Agropecuária; Mineração; Educação; Habitação; Trabalho; Saúde; Produção; Consumo; Crédito – rural-urbano-luzzatti; Serviço e especial.

Observamos, conforme os conceitos abordados, que a sociedade cooperativista distingue-se das demais por estar direcionada para a justiça social. Enquanto nas empresas capitalistas busca-se a participação nos resultados proporcionalmente ao capital investido, nas cooperativas o propósito é prestar serviços e ajudar aqueles que a compõe.

Entre os diversos ramos do cooperativismo, estaremos abordando o cooperativismo de crédito.

### 1.2.1 Cooperativismo de crédito

As cooperativas de crédito são instituições financeiras integrantes do sistema financeiro nacional, autorizadas pelo BACEN, como alternativa ao sistema financeiro tradicional. As cooperativas de crédito são responsáveis pela captação de recursos financeiros para financiar as atividades econômicas dos cooperados.

Pesquisando a história do cooperativismo de crédito no mundo, percebemos que a primeira cooperativa de crédito não demorou a sair depois da primeira cooperativa que surgiu em 1844. Três anos depois, em 1847, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, natural da Renânia, criou no povoado de Weyerbusch/Westerwald a primeira associação de apoio para a população rural, que, embora não fosse ainda uma cooperativa, serviria de modelo para a futura atividade cooperativista de Raiffeisen. Ainda hoje esse tipo de cooperativa é bastante popular na Alemanha (PINHEIRO, 2008, p. 24).

Conforme Pinho e Palhares (2004), no Brasil, tudo começou em 1902, no Rio Grande do Sul, sob a inspiração do Padre Jesuíta Theodor Amstadt que, conhecedor da experiência alemã do modelo de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), que já tinha como lema “um por todos e todos por um”, já pregava a integração das cooperativas que foram criadas em sentido horizontal e criação das entidades centralizadoras de segundo e terceiros graus, com centrais regionais e um banco para permitir o fluxo financeiro de suas filiadas, para aqui a transplantou, com enorme sucesso.

As principais características do modelo Raiffeisen eram a ampla solidariedade dos sócios; não obrigatoriedade de subscrição e integralização de capital; admissão precedida de rigorosa verificação do conceito moral e financeiro; fiscalização posterior rigorosa; destinação das sobras para formação de um fundo de reserva; indivisibilidade do fundo de reserva; gestão democrática e área de atuação reduzida (PINHO; PALHARES, 2004, p. 229)

Partindo deste modelo, foi criada em Linha Imperial, distrito de Nova Petrópolis/RS, a primeira Cooperativa de Crédito da América Latina, a SICREDI Pioneira RS, atualmente uma das maiores do país e na época denominada "Caixa de Economia e Empréstimos Amstad".

Esse segmento do cooperativismo conseguiu um grande desenvolvimento no Rio Grande do Sul, desde sua implantação, chegando, inclusive, a dispor de uma cooperativa Central com mais cinquenta cooperativas singulares a ela filiadas.

As cooperativas de crédito, conforme Schardong (2003, p. 84), “são sociedades de pessoas, com forma e natureza próprias, de natureza civil”, ou seja, apesar de estarem

inseridas no meio financeiro, não perdem de foco o atendimento das necessidades dos seus associados. A definição de Schardong para o ramo cooperativa de crédito:

A cooperativa de crédito, enquanto espécie do gênero cooperativa, objetiva promover a captação de recursos financeiros para financiar as atividades econômicas dos cooperados, a administração das suas poupanças e a prestação dos serviços de natureza bancária por eles demandada (SCHARDONG, 2003, p. 82).

Dentro do cooperativismo de crédito brasileiro está o Sistema SICREDI, que é originário da Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, fundada em 1902. A sigla SICREDI surgiu em 1992, em 1995 as cooperativas do Sistema SICREDI, fundaram seu banco, o Banco Cooperativo SICREDI, primeiro banco cooperativo do país.

O SICREDI – Sistema de Crédito Cooperativo é a sigla representativa do conjunto composto de cooperativas singulares, suas respectivas Centrais, a Confederação das Cooperativas e o Banco Cooperativo SICREDI S.A.

Segundo Schardong (2003, p. 75), as cooperativas singulares têm a atribuição de atuar junto aos associados, atendendo suas necessidades por produtos e serviços de natureza bancária, além de promover a integração com a comunidade e entidades, observando o padrão cooperativo. Já as Centrais devem coordenar e encarregar-se do controle e segurança das filiais, promovendo seu desenvolvimento e representando institucionalmente o movimento cooperativo de crédito.

A Confederação deve zelar pela manutenção dos princípios do cooperativismo e pelos princípios de gestão internos do sistema, prover consultoria às centrais do sistema, além de avaliação de desempenho e auditorias das mesmas, representando o movimento a nível nacional. Ao Banco Cooperativo, compete integrar as cooperativas singulares de crédito ao sistema bancário nacional e internacional, administrando em escala os recursos financeiros do sistema.

A organização em forma de sistema foi abordada por Guimarães:

É da integração das cooperativas de crédito singulares em centrais e destas em uma entidade de terceiro grau, que no futuro poderá surgir um sistema financeiro forte. Foi assim que aconteceu em todos os países da Europa e da América de um cooperativismo de crédito forte e atuante. A um sistema cooperativo era intrínseca a adoção do trinômio: integração, educação e autofiscalização, pois estes eram os pontos dos sistemas internacionais mais pujantes (GUIMARÃES, 2004, p. 291).

Entre as cooperativas singulares que compõem o Sistema SICREDI está a SICREDI Pioneira, cooperativa objeto deste estudo, cooperativa centenária a qual será abordada a seguir.

### 1.2.2 SICREDI Pioneira

A SICREDI Pioneira, sediada em Nova Petrópolis/RS, foi fundada em 28 de dezembro de 1902 pelo padre jesuíta Theodor Amstad, emigrado da Suíça. O padre, preocupado com as condições econômicas precárias dos colonos, em uma reunião da Associação de Agricultores de Nova Petrópolis, realizada na localidade de Linha Imperial, lançou o desafio de se criar a Caixa Rural. Na reunião, conseguiu a adesão de 20 colonos, sendo os mesmos os sócios fundadores do embrião do atual Sistema SICREDI (PINHO; PALHARES, 2004, p. 232).

Atualmente a SICREDI Pioneira administra R\$ 682 milhões, tem uma carteira de crédito de R\$ 365 milhões, um patrimônio líquido de R\$ 110 milhões, tendo quase 65 mil associados. Sua área de atuação envolve 21 municípios, estando presente atualmente em 18, entre eles grandes centros urbanos como Caxias do Sul, Novo Hamburgo e São Leopoldo, contando com 31 unidades de atendimento e 430 colaboradores. A área de atuação pode ser visualizada no Anexo A.

A cooperativa, que conta com 108 anos desde sua fundação, vem apresentando um grande crescimento nos últimos anos, sendo que em julho de 2010 incorporou seis unidades da SICREDI Caxias. Tem como metas a inauguração de mais uma unidade em 2010, duas em 2011, projetando um crescimento para os próximos anos, podendo ser considerados determinantes para o crescimento a entrada em centros maiores, e o trabalho de planejamento estratégico realizado junto às equipes de trabalho, além da excelente credibilidade que a mesma possui junto as comunidades onde atua.

Dentro do Planejamento Estratégico, que envolve todos os colaboradores na elaboração dos planos de metas e plano de ação, está o Mapa Estratégico que objetiva ser uma ferramenta visual, deixando claro a todos qual a estratégia da cooperativa. O Mapa Estratégico pode ser visualizado na Figura 1:



**Figura 1 - Mapa Estratégico 2010**

Fonte: SICREDI Pioneira RS

Percebe-se, analisando o Mapa Estratégico, que o “Ser Cooperativa” é o principal diferencial, enfocando sempre o econômico junto com o social.

A profissionalização das cooperativas de crédito, especialmente da Pioneira, beneficiadas por um ambiente legal favorável e pelo desenvolvimento econômico do país, tem proporcionado a estas instituições uma grande capacidade de crescimento. Ciente disto, o BACEN, órgão executivo do Sistema Financeiro Nacional, percebeu a necessidade de criar mecanismos de controle para manter o bom funcionamento das cooperativas de crédito, visando um crescimento sustentável, e assim criou o Projeto Governança Cooperativa, que trata especificamente da governança nas cooperativas de crédito.

### 1.3 GOVERNANÇA COOPERATIVA

A governança nas cooperativas de crédito, segundo Schneider (2006), está alicerçada muito na organização do quadro social, criando possibilidades de representação e acompanhamento mais direto em relação à atuação da cooperativa.

O BACEN, atento ao grande potencial de crescimento das cooperativas de crédito, repetindo fenômeno de países mais desenvolvidos, tem procurado cada vez mais assessorar e



fiscalizar as cooperativas. No aspecto da gestão, o BACEN já tem sido bastante atuante nas fiscalizações e rigoroso na autorização do funcionamento de novas cooperativas. Porém, no aspecto social, que diz respeito à participação democrática dos sócios na gestão, ainda faltava um mecanismo de controle.

Sendo a adoção de boas práticas de governança fundamental para o sucesso e a perenidade das organizações, principalmente no que tange ao retorno dos associados, e tendo em vista a missão do BACEN de garantir a solidez e a eficiência do sistema financeiro, o projeto estratégico denominado Governança Cooperativa, lançado pelo BACEN, tem como objetivo principal disseminar diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito.

Segundo Ventura et. al. (2009, p. 64), a não distinção entre o órgão de decisão estratégica e o de execução é exemplo de uma característica do segmento no Brasil. Internacionalmente, a prática mais difundida, seja nas empresas, seja nas cooperativas, é a da separação do órgão político estratégico de representação na decisão dos associados – Conselho de Administração, do órgão de execução – Diretoria Executiva ou órgão semelhante (Superintendência Executiva, Gerência Executiva ou outro). Em consequência, os conselheiros que não ocupam cargos executivos podem ter dificuldades em acompanhar as propostas e as decisões dos demais, dado que os executivos têm mais fácil acesso à informação e mais conhecimento das práticas e das operações da cooperativa. Reduzir o desequilíbrio na capacidade de decidir devido à assimetria de informação é questão fundamental de governança.

O projeto proposto pelo BACEN visa contribuir para a construção de sólido e adequado ambiente de governança, que considere as especificidades das cooperativas de crédito no sistema financeiro e na realidade socioeconômica brasileira.

O projeto explica que:

Caracterizadas como sociedade de pessoas e não de capital, as cooperativas têm na união de indivíduos pela adesão voluntária e livre, na gestão democrática, na participação econômica dos membros e na autonomia e independência, princípios basilares de sua gestão. Assim, ao contrário do que ocorre nas grandes empresas privadas, para as cooperativas, o funcionamento da empresa é controlado pelos seus sócios, que são os donos do negócio. Cada associado tem direito a um voto, independentemente do valor de seu capital. Outra característica é que não há o objetivo de lucro. As metas devem ser de longo prazo, uma vez que o propósito principal é atender as necessidades de seus proprietários (VENTURA et al., 2009, p. 63).

Conforme a Resolução do BACEN 3.859/2010, que altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito, em seu capítulo IV que trata da aplicação de princípios de Governança Corporativa em seu artigo 17 destaca:

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

De acordo com as Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito do BACEN (2008), quatro são as questões de governança essenciais para as cooperativas: representatividade e participação; direção estratégica; gestão executiva e fiscalização e controle. A seguir estaremos descrevendo essas quatro questões e os pontos mais importantes de cada uma.

A primeira questão que trata da representatividade e participação tem foco nas assembleias, no processo eleitoral, nos canais de comunicação e na formação cooperativista. A administração deve realizar esforços para assegurar a efetiva representatividade e participação dos associados nas deliberações das assembleias gerais, uma vez que este é o órgão supremo da cooperativa. Nesse caso, é desejável a realização de reuniões locais com os associados (pré-assembleias) anteriormente às assembleias gerais, fortalecendo a participação e o ativismo dos associados, a fim de discutir os assuntos constantes da pauta da assembleia.

Também é desejável a utilização do regime de representação por delegados em cooperativas com grande número de associados ou onde haja baixa representatividade ou pouca participação nas assembleias.

Em relação à representatividade dos associados, a cooperativa deve dispor de mecanismos que favoreçam a participação no órgão de administração estratégica, dos diferentes grupos de interesse, formados por integrantes do quadro social, sendo desejável que os candidatos a cargos atendam a condições mínimas, tais como capacidade técnica adequada, treinamentos na área e boa reputação no segmento cooperativista e na comunidade local.

A questão gestão executiva enfoca a atuação e as responsabilidades dos executivos, devendo os administradores com funções executivas, responsáveis pela gestão operacional, dedicar tempo integral às atividades da cooperativa, possuir competência técnica gerencial compatível com a complexidade das funções exercidas, devendo os requisitos de capacitação técnica, bem como as atribuições e responsabilidades dos mesmos constar no estatuto da cooperativa.

Também é importante o fato de que os administradores com funções executivas devem assegurar aos membros dos órgãos de administração estratégica e fiscal, acesso a instalações, informações e documentos da cooperativa necessários ao desempenho das respectivas funções.

Abordando a questão fiscalização e controle, as diretrizes determinam que os administradores com funções executivas devem assegurar a existência e eficácia de canais institucionais para que os associados exerçam efetivamente seu direito-dever de fiscalizar e controlar os negócios da cooperativa, devendo também ocorrer a contratação de auditorias interna e externa, sendo os relatórios das auditorias encaminhados a todos os órgãos estatutários da cooperativa.

Sendo o Conselho Fiscal o órgão mais importante de fiscalização e controle por parte dos associados, o mesmo deve ser um órgão independente da administração, com o objetivo de fiscalizá-la, verificando as obrigações legais e estatutárias e examinando a gestão e os atos que possam ter impacto sobre a cooperativa.

Enfocando a questão direção estratégica, deve haver clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas (Conselho de Administração ou Diretoria) e aqueles com funções executivas (Diretoria Executiva, Superintendência ou Gerência).

Quando se tratar de decisões, as mesmas em relação aos órgãos de administração, devem se sobrepôr aos interesses de seus membros, necessitando os membros dispor de tempo adequado para cumprir com suas atribuições e responsabilidades. Além de tempo, outro fator fundamental é a disseminação do conhecimento, sendo que para deliberar sobre propostas encaminhadas pelos executivos, é necessário que os conselheiros de administração tenham conhecimento e informação para formar sua opinião e representar bem os associados.

A característica de autogestão existente em uma cooperativa faz com que o processo administrativo e gerencial seja diferenciado das demais organizações, em que informações são necessárias em qualquer um dos níveis decisórios desse tipo de organização, mas especialmente no Conselho de Administração.

Sendo tema central dos assuntos abordados, o Conselho de Administração é vital para a boa governança, assim, estaremos dando enfoque a esse tema para reforçar esta posição.

## 1.4 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Abordando o tema conselhos, Lamy Filho e Bulhões Pedreira (1996) explicam que o Conselho de Administração é constituído por representantes de diversos grupos acionários, e tem condições de se reunir com frequência maior que a Assembleia Geral, exercendo as funções de: deliberar sobre assuntos mais importantes na administração corrente da companhia e fiscalizar a gestão dos diretores.

Sobre funcionamento dos conselhos, Drucker (1975, p. 696) destaca que: “Mas há uma coisa que é comum a todos os conselhos, não importando a sua posição legal. Eles não funcionam. O declínio do conselho é um fenômeno universal deste século.” O autor destaca que os conselhos originais foram concebidos como representação de seus proprietários, numa época em que o controle do capital se concentrava em mãos de poucas famílias ou pessoas. Sua deterioração ocorre na medida em que este controle se dilui entre milhares de investidores individuais. Assim recomposto, o conselho, para muitos dirigentes, passou a constituir um estorvo, devendo ser desprestigiado ou mesmo esvaziado.

Com o despertar para a boa governança, os conselhos passaram a ser objeto de mudanças, até porque a legislação, ou os regimentos internos, sempre lhe conferiram amplos poderes para dirigir os assuntos das organizações. A alternância dos membros tornou-se regra. Buscam-se, para a composição, critérios tecnicamente mais rigorosos, e seus membros passaram a ser cobrados e até avaliados quanto ao seu comprometimento com os objetivos e os resultados corporativos (ANDRADE; ROSSETI, 2009, p. 90).

Em relação à representação, Lodi (2000) destaca que o Conselho de Administração é um órgão deliberativo representante dos interesses dos acionistas, cuja missão consiste em zelar pela segurança e favorável evolução dos valores patrimoniais da sociedade e das empresas controladas e coligadas. Compete-lhe fixar e aprovar as políticas e objetivos maiores da sociedade e zelar pelo seu fiel cumprimento. Sua presença na sociedade deve ser sentida como um organismo permanente de disciplina e de avaliação da diretoria.

Steinberg destaca também que, para evitar fraudes motivadas por ambição, vaidade, sede de poder, que trazem riscos como problemas de agência e abuso dos acionistas controladores sobre os minoritários, as empresas necessitam constituir Conselhos de Administração profissionalizados e independentes (STEINBERG, 2003, p. 53).

Conforme Lodi (2000, p. 38 e 40), em muitos casos o executivo principal é resistente às exigências do conselho e tende a prevalecer nas decisões e manter o conselho domesticado.

Enfatiza a importância dos conselheiros externos terem entre si algumas reuniões por ano para discutirem a delicada relação com a cultura e o sistema de poder da empresa. Destaca também que presidentes fortes ou controladores majoritários preferem conselhos consultivos que opinem, mas não decidam, e que referendem decisões já tomadas pelos diretores.

Ainda em relação a controle do conselho, Jensen, citado por Silveira (2002), ressalta que conselhos com mais de sete ou oito membros possuem uma probabilidade menor de funcionar de forma eficaz, tornando-se mais fáceis de serem controlados pelo diretor executivo.

Sobre o mesmo tema, de forma reversa, Dalton e Daily, citados por Silveira (2002), concluem que maiores conselhos são associados com melhor desempenho financeiro por melhorar a qualidade do aconselhamento para o diretor executivo, maior diversidade de experiências e formações acadêmicas.

A governança, objetiva reduzir conflitos de agência entre executivos e proprietários, e duas ferramentas fundamentais são o controle interno e externo. Analisando o controle interno, os principais órgãos são os Conselhos de Administração e Fiscal.

Para realizar seu papel de agente controlador, o conselho necessita, conforme Lodi (2000, p. 47), realizar análises profundas dos assuntos que tomam mais tempo do que é disponível nas reuniões. Uma forma de trabalhar esses assuntos é a formação de comitês com membros do conselho, em que os comitês estudam seus assuntos e preparam as decisões, mas só o conselho pleno pode tomar as decisões.

Independente de sua forma societária, o código do IBGC (2009) destaca que toda sociedade deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas (*stakeholders*), o objeto social e a sustentabilidade da sociedade a longo prazo. Os conselheiros devem sempre decidir, tendo em vista os interesses da sociedade como um todo, independentemente da parte que os indicou ou elegeu.

De acordo com a importância dos conselhos e conseqüentemente dos conselheiros, abordaremos a seguir questões referentes às características dos conselheiros.

#### **1.4.1 Características dos conselheiros**

Segundo Lodi (2000, p. 42), as características pessoais dos conselheiros devem ficar claras em sua seleção. Conforme Lodi, são características importantes: integridade,

responsabilidade, julgamento bem informado, conhecimento financeiro, confiança madura, altos padrões de desempenho anterior, julgamento de negócios, resposta a crises, liderança, visão estratégica, conhecimento do ramo, idade, compreensão de tecnologia de fabricação, experiência internacional.

Lodi (2000) destaca como papel e dever do conselheiro: agir em boa fé nos interesses da companhia e por um propósito apropriado, exercendo cuidado e habilidade.

A avaliação da contribuição de um conselheiro para o conselho considera cinco fatores: características pessoais, competências básicas, independência, nível de comprometimento e considerações da equipe e da companhia (LODI, 2000, p. 93).

O conselheiro, no que se refere a sua qualificação, deve ter capacidade de ler e compreender relatórios gerenciais e financeiros, além de possuir:

Ausência de conflito de interesses; alinhamento com os valores da sociedade; conhecimento das melhores práticas de governança corporativa; integridade pessoal; disponibilidade de tempo; motivação; capacidade para trabalho em equipe; e visão estratégica. O conselheiro deve ter um enfoque contínuo em relação à sociedade e entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do conselho (IBGC, 2009, p. 33).

E ainda, na composição do conselho devem estar presentes entre os membros as seguintes experiências ou conhecimentos:

Deve buscar diversidade de experiências, conhecimentos e perfis, de maneira que se possa reunir: experiência de participação em outros conselhos de administração; experiência como executivo principal (CEO); experiência em administrar crises; experiência em identificação e controle de riscos; conhecimentos de finanças; conhecimentos contábeis; conhecimento dos negócios da sociedade; conhecimento do mercado nacional e internacional; e contatos de interesse da sociedade (IBGC, 2009, p. 32).

Em relação a regras de conduta e papel do Conselho de Administração, e também servindo de complemento à legislação, ao Estatuto Social da Cooperativa e aos demais normativos, o SICREDI possui, de acordo com normas do próprio Sistema, um Regimento Interno que rege as relações internas da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha – SICREDI Pioneira RS.

Este Regimento Interno, em relação às cooperativas singulares, em seu Artigo 4º, aborda as responsabilidades dos Conselheiros de Administração, enfocando seu papel na definição e aplicação da estratégia organizacional, dos padrões éticos, zelando e monitorando o trabalho dos administradores, tendo o cuidado para que não ocorram benefícios pessoais para os administradores, nem para os próprios conselheiros, seus familiares, parentes ou amigos, estar sempre atento para que sejam cumpridas as disposições do Estatuto Social,

prevalecendo os interesses coletivos da cooperativa e do SICREDI aos interesses individuais de seus membros, assegurando a autonomia e independência do conselho fiscal, bem assim da auditoria interna e externa/independente, zelando para que as informações divulgadas pela cooperativa para qualquer público de interesse sejam integradas, sempre pensando no melhor para o associado.

Em relação às características dos conselheiros, um fator diretamente ligado a sua atuação são as reuniões do Conselho de Administração, em que sua forma, periodicidade, preparação anterior são preponderantes para a qualidade das mesmas, bem como para a qualidade do trabalho dos conselheiros. Dessa forma, estaremos abordando o tema reuniões a seguir.

#### **1.4.2 Reuniões do conselho de administração**

Como o conselho necessita tomar decisões importantes, e para isso necessita informações, para as reuniões do conselho, Lodi (2000, p. 45) destaca que o presidente do conselho deve garantir que conselheiros não-executivos recebam em tempo a informação relevante e formatada conforme suas necessidades e que eles sejam informados sobre os assuntos que irão surgir nas reuniões. No caso de a informação ser muito sensível a ser posta por escrito, a apresentação deverá ser feita na própria reunião.

Ainda segundo Lodi (2000, p. 66), a eficácia de um conselho e dos conselheiros está dependente da forma, tempo e qualidade da informação que recebe. Dependendo apenas do que é fornecido espontaneamente pelos gestores é improvável que seja suficiente. Para o exercício de seus deveres, o conselheiro precisa ser mais inquiridor e investigativo. Os administradores têm a obrigação de assegurar um apropriado fluxo de informações.

A eficácia das reuniões do Conselho de Administração depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente aos conselheiros. As propostas para as decisões devem ser formuladas e a documentação deve estar em mãos dos conselheiros antes do fim da semana anterior à reunião. Os conselheiros devem ter lido tudo e estar bem preparados para a reunião, ou seja, ninguém pode se desculpar de não ter sido informado (LODI, 2000, p. 54 e 86).

O IBGC, objetivando apresentar recomendações de boas práticas de Governança Corporativa para utilização por Conselhos de Administração de companhias privadas, bem

como por demais tipos societários, por exemplo cooperativas, que adotem os princípios da boa governança, em alinhamento com os preceitos estabelecidos no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, criou o Código das Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração.

O Caderno trata da questão das reuniões do Conselho de Administração sob três aspectos:

Antes – orientando sobre todas as providências que devem anteceder cada reunião (convocação, disponibilização de informações e documentos, pauta, agenda anual, etc.); Durante – sugerindo temas de discussão obrigatória ou muito recomendável, formas de abordagem, condução da reunião, dos debates, das votações, dos conflitos de interesses, etc.; e Após – focando na divulgação, monitoramento e implementação de todas as decisões e recomendações aprovadas em cada reunião.

De acordo com IBGC, é recomendada a instituição, pelo Conselho de Administração, de uma Secretaria para suporte e organização das atribuições e atividades do órgão, bem como para controle do cumprimento das suas deliberações. À Secretaria do Conselho de Administração incumbirá a elaboração e controle da documentação formal da administração da companhia, sendo responsável pela coleta, formatação e distribuição de informações, atas, materiais e apresentações das reuniões do Conselho de Administração, inclusive pelo acompanhamento dos projetos e planos da organização.

Dentro das reuniões do conselho, um ponto crucial são as tomadas de decisões, que em muitos momentos envolvem riscos, conflitos de interesse, nem sempre os conselheiros têm pleno entendimento sobre questões relevantes, mas dentro do conselho o processo decisório requer conhecimento e preparação e será abordado a seguir.

## 1.5 PROCESSO DECISÓRIO

Em relação à decisão, podemos dizer que a mesma se baseia em conhecimentos ou crenças sobre as relações de causa e efeito das opções disponíveis, e visa à alternativa cujas consequências são preferíveis.

As decisões podem ser corretas ou erradas. Quando o administrador não tem o domínio de variáveis, às vezes fundamentais para o bom desempenho de seu trabalho, há o



risco de gerenciar um processo decisório mal sucedido (TEIXEIRA; PELLEGATI, 1986, p. 54).

Segundo Freitas et al. (1997, p. 52), as variáveis mais importantes que interferem no processo de tomada de decisões são: os objetivos da organização; os critérios de racionalidade e de eficácia; as informações (a falta ou excesso, situação de incerteza, complexidade e conteúdo); raciocínio, valores, crenças, recursos, etc. Essas variáveis servem de apoio ao decisor, principalmente quando o conteúdo das informações possibilita formar uma base de conhecimento e ajuda no raciocínio, contribuindo para a formação de valores positivos (recursos) e a eliminação de crenças ou mitos, encaminhando o administrador para decisões acertadas e sua execução (ações).

Para Hammond (2004, p. 17), as decisões delimitam nossa vida. Tomadas conscientes ou inconscientemente, com boas ou más consequências, elas representam a principal ferramenta utilizada para lidar com as oportunidades, os desafios e as incertezas da nossa existência.

Em relação à capacidade de suportar o risco em relação às tomadas de decisão, Hammond (2004, p. 138) destaca que é importante seguir três etapas: primeiro pense cuidadosamente sobre a relativa conveniência das consequências das alternativas que está considerando; segundo, ponha na balança a conveniência das consequências suas respectivas chances de ocorrência e em terceiro, escolha a alternativa mais atraente.

Ainda conforme Hammond (2004), para pensar sobre a relativa conveniência das consequências das alternativas, para decidir, faz-se necessário uma boa coleta de informações, para assim estruturar nosso problema, ou seja, as informações são ponto fundamental para a tomada de decisão.

No trabalho do pesquisador Chagas (2000), citando Thompson Jr (1995, p. 2), é abordado o tema tomada de decisão, destacando que a informação de um tomador de decisão pode variar desde o conhecimento perfeito até a ignorância completa. Nesse caso, a certeza completa é um estado de conhecimento em que o tomador de decisão tem informações completas sobre o problema decisório com o qual se defronta, sendo cada alternativa a sua disposição conhecida, bem como o resultado esperado de cada uma delas. Já o risco é um estado de conhecimento em que o tomador de decisão conhece os planos de ação, mas não a certeza dos seus resultados. O estado mais crítico de conhecimento é o de incerteza, em que o tomador de decisão não conhece bem o plano de ação, e nem os possíveis resultados do mesmo.

Em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, há a necessidade de os administradores se preocuparem e dedicarem seus esforços no sentido de melhorar a compreensão e condução de todo processo de tomada de decisão, cumprindo, assim, seu papel e tratando de forma mais eficiente as questões das empresas.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método escolhido para desenvolver este trabalho é o estudo de caso, ambientado na SICREDI Pioneira, especialmente em seu principal órgão de gestão e governança, o Conselho de Administração, tendo abordagem qualitativa, em relação às informações recebidas pelo conselho e também em função da subjetividade do tema em relação à governança, pois envolve pessoas e entidades. A dimensão qualitativa, conforme André (1995), está mais baseada na postura teórica e valores do pesquisador do que no uso ou não de números quando da análise dos dados.

A adoção do estudo de caso, ainda segundo Yin (2005, p. 20) é uma boa estratégia de pesquisa, pois:

permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

Optou-se pelo estudo de caso em virtude do objetivo ser estudar com profundidade os processos do Conselho de Administração especialmente o decisório, utilizando diversas fontes de evidências.

A técnica da coleta de dados se baseou nos três princípios mencionados por Yin (2005, p. 111): “a) utilização de várias fontes de evidências, e não apenas uma; b) criação de um banco de dados para o estudo de caso e c) manutenção de um encadeamento de evidências”.

As fontes de evidências utilizadas pelo pesquisador para conduzir o estudo de caso foram dados primários, através de questionários, uma entrevista, e análise através da observação direta das reuniões do conselho e fontes secundárias, através da análise documental.

O questionário foi aplicado a oito conselheiros de administração efetivos, composto de 25 questões, na sua maioria fechadas, utilizando também algumas perguntas abertas. O referido questionário encontra-se disponível no Anexo B.

Os questionários foram aplicados na reunião do dia quatro de outubro de 2010. Dos oito conselheiros, seis responderam presencialmente e outros dois foram respondidos posteriormente, cuja entrega deu-se por meio eletrônico. Também foi realizada uma entrevista com o presidente da SICREDI Pioneira, utilizando um roteiro de entrevista com questões abertas, sendo realizada na sala da presidência no dia 25 de outubro, com duração de

aproximadamente uma hora. O processo se deu em forma de conversa informal, tendo sido a mesma gravada para facilitar posterior transcrição. A escolha do presidente é em virtude de se tratar do condutor da cooperativa, e o mesmo ter amplo conhecimento do funcionamento da formulação e implementação de suas estratégias. O roteiro da entrevista encontra-se disponível no Anexo C.

Além da entrevista e questionários, foram realizadas pesquisas documentais envolvendo documentos internos da SICREDI Pioneira, como estatuto social, regimento interno, além de documentos como registros de atas, sendo analisadas as atas das reuniões dos últimos cinco anos do Conselho de Administração, envolvendo o período de janeiro de 2005 a dezembro de 2009, obtendo-se dados referentes aos conteúdos discutidos nas reuniões, especialmente as palavras/verbos relacionadas aos trabalhos e decisões que o conselho executa. Também foi utilizada a observação direta participante em três reuniões do conselho da SICREDI Pioneira, em que foi observada a postura dos conselheiros em relação aos assuntos abordados.

A técnica de pesquisa utilizada buscou, através da confrontação de informações obtidas e identificação de evidências, utilizando a análise de conteúdo, para resumir dados, estruturando uma narrativa e interpretando significados relacionados aos processos do conselho, suas formas de decidir, focando em conhecimento, informação, risco e visão estratégica, chegar a uma generalização e assim possibilitar inferências e também interpretações dos dados, de acordo com o problema proposto e o referencial utilizado, especialmente em relação a Governança Corporativa dentro da cooperativa e o papel do Conselho de Administração em relação a mesma.

### **3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

Através da análise de dados coletados, e abaixo apresentados, pretende-se alcançar o objetivo principal definido no início deste trabalho, ou seja, estudar e entender os processos do Conselho de Administração da SICREDI Pioneira, o nível de governança da mesma para compará-lo com as práticas e o modelo de Governança Corporativa propostos pelo BACEN e IBGC.

#### **3.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta etapa do trabalho são apresentados os resultados obtidos na pesquisa através da coleta de dados, considerando as fontes de evidências pesquisadas secundárias e primárias.

##### **3.1.1 Fontes Secundárias**

Para a coleta de dados, um instrumento utilizado foram as fontes secundárias, como as atas das reuniões do Conselho de Administração dos últimos cinco anos, o Regimento Interno SICREDI, e o Estatuto Social da SICREDI Pioneira.

A primeira fonte secundária utilizada foi o Regimento Interno SICREDI, que tem o objetivo de, em complemento à legislação, ao Estatuto Social da Cooperativa e aos demais normativos do SICREDI, reger as relações internas da Cooperativa, sendo que o artigo 4º trata das atribuições dos Conselheiros de Administração, em que pode se destacar: “Responsabilizar-se pelas deliberações estratégicas, a definição de políticas para a Cooperativa, o estabelecimento da estratégia organizacional, o acompanhamento da sua implementação, avaliação dos resultados e a prestação de contas aos associados” (SICREDI PIONEIRA RS, 2010, p. 02).

Além das responsabilidades dos conselheiros, em seu artigo 5º o Regimento Interno aborda os Conselheiros de Administração com funções executivas, sendo que uma das atribuições é: “Assegurar aos conselheiros de administração e fiscal e às auditorias, com a necessária antecedência, o acesso as instalações, informações, recursos e documentos da

Cooperativa e do SICREDI necessários ao desempenho das respectivas funções” (SICREDI PIONEIRA RS, 2010, p. 04).

A segunda fonte secundária utilizada foi o Estatuto Social da Cooperativa, que aborda as condições básicas para o exercício do cargo de conselheiros e diretoria, os deveres e direitos dos associados, enfim, regra as ações e procedimentos de toda a cooperativa.

As atas das reuniões do Conselho de Administração dos últimos cinco anos foram a terceira fonte secundária consultada, em que o pesquisador leu atas de 96 reuniões, elencando as principais palavras/verbos relacionadas aos trabalhos e decisões que o conselho realiza em suas reuniões, nas quais as palavras apresentado, comunicado, informado e comentado, merecem destaque por serem a primeira, terceira, quarta e sexta mais citadas, respectivamente, sendo que estas atividades estão mais relacionadas a ações da diretoria, superintendência e das gerências executivas.

Em relação às ações de conselheiros, a palavra mais citada foi aprovar, o que demonstra que o conselho é mais deliberativo do que propositivo, pois os verbos discutir, sugerir, propor, examinar, são palavras bem menos presentes nas atas do conselho. Na análise das atas, constata-se a baixa participação de suplentes nas reuniões do conselho, tendo em alguns momentos sido iniciado um rodízio de participação dos mesmos, participando um ou dois por reunião, mas não sendo dada continuidade a este trabalho.

### **3.1.2 Fontes Primárias**

Como fontes primárias de coleta de dados, foram utilizados como instrumentos a observação direta de três reuniões do Conselho de Administração, o questionário aplicado aos membros efetivos do Conselho de Administração e a entrevista com o presidente da cooperativa.

### *3.1.2.1 Observação direta*

A observação direta de três reuniões do Conselho de Administração, objetivando a análise do funcionamento do mesmo através da técnica de observação direta intensiva, possibilitou mais do que apenas perguntar, mas sim constatar comportamentos, sendo utilizada para análise deste trabalho as reuniões dos dias 28 de agosto e 14 e 27 de setembro de 2010, sendo esta observação facilitada pelo fato de o pesquisador ser conselheiro efetivo do referido conselho, participando das reuniões do mesmo desde 2008. Com a análise, o pesquisador iniciou uma observação mais crítica da forma de atuação de seus colegas de conselho, sendo que participam das reuniões, além dos conselheiros efetivos, os diretores (presidente e vice-presidente), o superintendente, as gerências executivas e a secretária executiva do conselho. As pautas das atas das reuniões utilizadas para análise encontram-se disponíveis nos anexos.

As reuniões aconteceram na sala de reuniões da cooperativa, junto a sua sede em Nova Petrópolis, ocorrendo normalmente às segundas-feiras, tendo por horário de início às 15h30min, e duração variando de três a quatro horas, ocorrendo esta variação em virtude da pauta proposta e de assuntos mais polêmicos. A ata é lavrada por uma secretária executiva vinculada aos trabalhos da direção e do conselho, sendo os assuntos propostos e a pauta elaborada pelos executivos (superintendente e gerentes de desenvolvimento e administrativo), com raras proposições dos conselheiros para a pauta, contendo muitos assuntos apenas informativos e outros deliberativos, mas não ocorrendo análise na maioria dos assuntos. Muitos assuntos como novos associados e atas do comitê de crédito, em que são apresentados os créditos aprovados e indeferidos com valores acima de R\$ 100.000,00, são expostos e aprovados.

Nas reuniões observadas, foram trazidos e debatidos diversos assuntos estratégicos, inclusive o Planejamento Estratégico foi abordado em duas reuniões, nas quais foi solicitado aos conselheiros qual era a visão de futuro do conselho, como o mesmo poderia participar do processo de planejamento em conjunto com os executivos, direção e colaboradores, sendo que, apesar desta abordagem, não houve, por parte dos conselheiros, ação propositiva neste sentido.

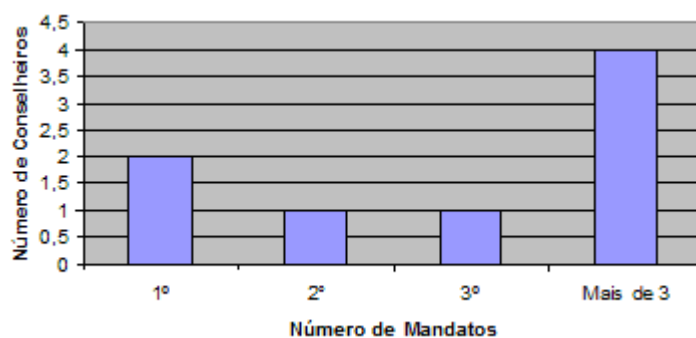
Também foi abordado o desempenho das Unidades de Atendimento e a ampliação da área de ação com abertura de novas unidades, contando estes assuntos com boa participação dos conselheiros. Outra observação importante, dentro de uma das reuniões surgiu a

oportunidade para os conselheiros participarem de um curso de formação cooperativa, não ocorrendo muita adesão por parte dos mesmos. O tema governança foi abordado e debatido, em uma das reuniões analisadas que contou com a presença do Supervisor de Fiscalização do BACEN, que falou sobre Cooperativas de Crédito – Gestão Eficaz e a Governança nas mesmas, tendo após a explanação um momento de questionamentos, percebeu-se que as questões feitas pelos conselheiros foram mais relacionadas a questões políticas que a governança envolve, do que questões estratégicas, o que pode ser explicado pelo desconhecimento do tema governança e suas implicações em questões estratégicas.

### 3.1.2.2 Questionário

O questionário aplicado aos conselheiros de administração efetivos da SICREDI Pioneira foi aplicado na reunião do dia quatro de outubro de 2010, contendo 25 questões, constando a seguir os temas abordados e a opinião dos conselheiros em relação às mesmas.

Inicialmente o questionário abordou o perfil dos conselheiros, sendo que em relação à idade, cinco conselheiros têm entre 36 e 45 anos, dois entre 46 a 55 anos e um mais de 55 anos.



**Gráfico 1 – Número de mandatos dos conselheiros**

Fonte: Elaboração do autor

Abordado o tempo de mandato de conselheiro, percebe-se, conforme o Gráfico 1, que a prática da reeleição de conselheiros é bastante usual dentro do conselho, sendo que como a cada eleição o estatuto prevê a substituição de um terço do mesmo, visto que este percentual é sobre suplentes e efetivos, normalmente ocorre uma substituição maior de suplentes. Em relação à sua profissão ou atividade, dois são agricultores, três diretores de empresa ou



entidade cooperativa e três empresários, o que mostra uma boa representabilidade por setor/atividade dentro do conselho. Importante ressaltar que todos os conselheiros são do sexo masculino.

Sobre o tema governança, tanto corporativa como cooperativa, foram considerados conhecido pela maioria. A questão de já ter um nível de conhecimento sobre o tema, pode ser em virtude de o mesmo estar sendo trabalhado dentro do conselho, principalmente com proposições do BACEN em relação ao tema governança nas cooperativas de crédito.

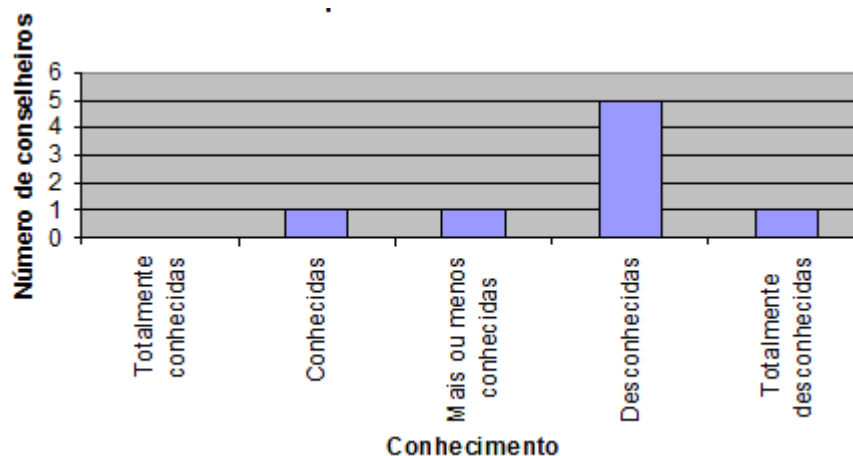
Em relação à participação de associados nas assembleias, especialmente a Assembleia Geral Ordinária (AGO), que é o órgão máximo da cooperativa, a maioria, ou seja cinco conselheiros, consideraram boa a participação, um ótima, um mais ou menos e apenas um considerou a mesma péssima. Como sugestão para aumentar a participação de associados nas assembleias, foram propostas a formação de núcleos, permitindo uma maior integração, realizando encontros menores nas comunidades, processo este em implantação na SICREDI Pioneira, mostrar a importância da participação, convite direcionado para as residências, ter o máximo de transparência e operar de forma simples diante dos associados.

Ainda em relação à participação e envolvimento dos associados, em que a cooperativa deve realizar reuniões com seus cooperados, para levar informações aos mesmos, quando questionados se as mesmas são suficientes, não houve unanimidade, sendo que apenas um considerou plenamente suficientes, quatro suficientes, um mais ou menos, um insuficientes e um totalmente insuficientes. Diversos conselheiros consideram que, com a nucleação do quadro de associados e aproximação das comunidades, vai melhorar a forma de levar e a qualidade das informações levadas aos cooperados.

Outro tema abordado foi a representatividade do Conselho de Administração da cooperativa, em relação aos seus associados, tanto a nível de segmento/atividade, como área de ação, se a mesma pode ser considerada boa, sendo que seis conselheiros consideraram boa, um considerou ótima e apenas um mais ou menos, ficando clara a opinião destacada por alguns da importância da diversificação de segmentos representados.

Envolvendo o processo decisório, foi solicitado aos conselheiros que selecionem 3 (três) palavras que para eles estão envolvidas e caracterizem decisão, em que para a maioria dos conselheiros, as principais palavras que caracterizam decisão são: resultado, visão, ação e meta, tendo apenas uma citação para escolha e risco. Percebe-se que o grande foco das decisões do conselho está relacionado ao resultado, não tendo muita preocupação com os riscos que envolvem suas decisões, o que foi confirmado quando os mesmos foram

questionados sobre se as consequências das decisões no conselho são sempre conhecidas antecipadamente pelos conselheiros conforme o Gráfico 2:



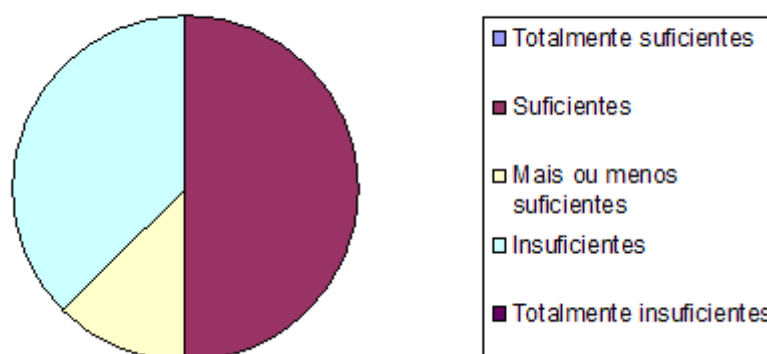
**Gráfico 2 – Consequências das decisões tomadas**

Fonte: Elaboração do autor

Percebemos, conforme o Gráfico 2, que apesar de declararem que suas decisões são focadas em resultado, metas, ação e visão, apenas um conselheiro vê como conhecidas as consequências das decisões, sendo que a maioria considerou desconhecidas. Mesmo desconhecendo as consequências, conforme análise realizada junto às atas dos últimos cinco anos, percebe-se que o ato de aprovar as proposições nas reuniões é o habitual, muitas vezes sem discutir, propor ou sugerir alterações, e isso pode ser caracterizado pela falta de informações sobre os temas e assuntos relacionados às decisões que estão sendo tomadas.

Ainda em relação às suas decisões, para três conselheiros suas decisões são tomadas baseadas em dados, ou seja, objetivamente; já quatro conselheiros acreditam que seja mais em dados do que em impressões e para um conselheiro, suas decisões são às vezes baseadas em dados e às vezes em impressões. Nesta questão, percebe-se que a maioria busca tomar suas decisões baseadas em dados objetivos e não na subjetividade das impressões.

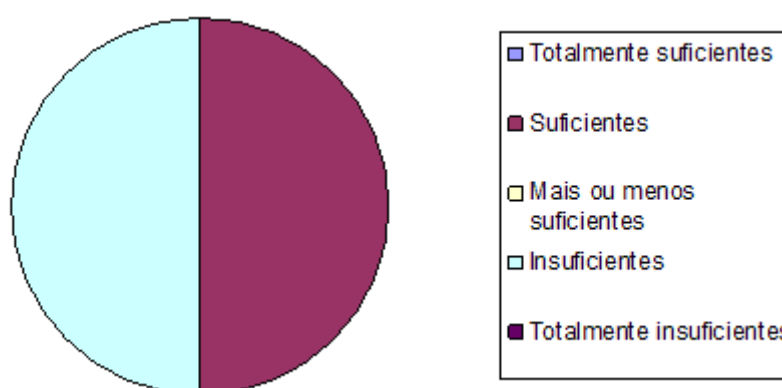
Para decidir são necessárias informações sobre os assuntos e temas abordados, em relação ao entendimento dos conselheiros sobre as informações que possui no momento da reunião, se as mesmas são suficientes para as tomadas de decisão que o conselho precisa tomar, levando em conta os riscos e consequências de muitas decisões, analisando o Gráfico 3 a seguir com as respostas dos mesmos, percebemos que quando questionados sobre o assunto, os conselheiros têm a consciência de que precisam de mais informações para as tomadas de decisão.



**Gráfico 3 - Quantidade de informações que possui para a tomada de decisão na reunião**

Fonte: Elaboração do autor

Estas informações o conselheiro pode possuir ou receber, neste sentido, sobre o entendimento dos mesmos em relação às informações que recebem anteriormente (pautas, arquivos, etc.) às reuniões se são suficientes para as tomadas de decisão que o conselho precisa tomar, levando em conta os riscos e consequências de muitas decisões, percebemos pelo Gráfico 4 que houve uma divisão bem clara de opiniões, sendo que metade dos conselheiros consideraram as informações suficientes, não totalmente, mas suficientes, e o restante consideraram insuficientes, ficando evidente a necessidade de uma melhora no fluxo das informações para os conselheiros.



**Gráfico 4 - Informações que os conselheiros recebem antes das reuniões**

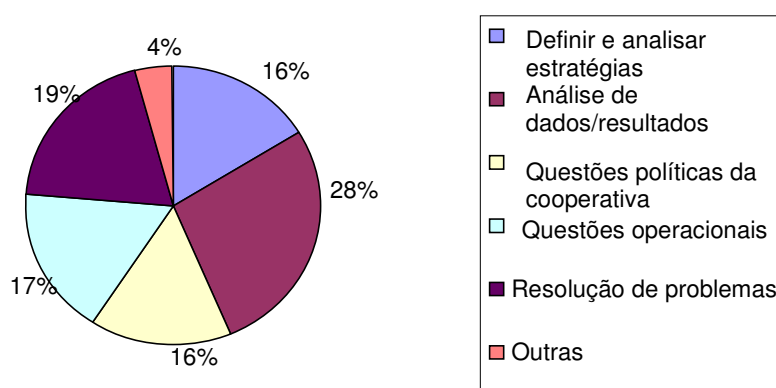
Fonte: Elaboração do autor

Sobre a busca de informações sobre a cooperativa além das expostas nas reuniões do conselho para enriquecer seus conhecimentos e qualificar sua atuação como conselheiro, todos declararam buscar informações além das expostas nas reuniões, sendo que dois buscam sempre informações para qualificar sua atuação e seis buscam quando necessário. Os locais de

procura de informações citados, foram as unidades de atendimento da SICREDI Pioneira, livros e, principalmente, a internet através de sites do segmento cooperativo ou financeiro.

No momento da tomada de decisão, para cinco conselheiros suas considerações ao tomar uma decisão estão às vezes voltadas para o futuro e às vezes para o presente, e três conselheiros pensam mais no longo prazo e tomam suas decisões pensando mais no futuro.

Abordando o trabalho como conselheiro, os mesmos foram questionados em relação ao percentual de tempo demandado na sua atuação como conselheiro nas reuniões em que o percentual médio das respostas dos conselheiros consta no Gráfico 5:



**Gráfico 5 - Percentual de tempo demandado na atuação de conselheiro nas reuniões**

Fonte: Elaboração do autor

De acordo com o IBGC, o tempo da reunião deve ser dividido, sendo que de 10 a 20% devem ser usados para discutir sobre resultados (passado), 20 a 40% sobre operação (presente), e 40 a 70% sobre estratégias (futuro).

Analisando o Gráfico 5, percebemos que o maior percentual do tempo demandado em seu trabalho, segundo os conselheiros, é de análise de dados e resultados, e somando com questões operacionais e resolução de problemas, chegamos a 64%. O acompanhamento do negócio da cooperativa e do trabalho dos executivos é sim importante, mas as questões políticas e principalmente estratégicas somam apenas 32%, e de acordo com as boas práticas de governança o conselho deve ser o orientador da estratégia e atuação da cooperativa, definindo os objetivos da mesma.

Ainda em relação ao trabalho como conselheiro, foi solicitado aos mesmos que marcassem três verbos referentes a decisões, que representam a maioria das decisões tomadas

no Conselho de Administração, em que os verbos deliberar e opinar receberam cinco citações, sugerir quatro, aprovar e avaliar três, convencer duas e apontar e analisar uma, sendo que a percepção dos mesmos difere da análise realizada junto às atas do conselho, em que o ato de aprovar proposições é muito mais citado do que opinar, sugerir e avaliar, ficando caracterizado que em suas deliberações as ações tomadas são de aprovação, muitas vezes sem avaliações ou sugestões.

Ainda sobre o trabalho como conselheiro, em relação ao tempo dedicado à atividade de conselheiro, os conselheiros entendem que não dedicam o tempo que poderiam dedicar, mas acreditam ser o necessário na opinião de cinco conselheiros, três não concordam nem discordam da afirmação. Os conselheiros também, em sua maioria, entendem que o conselho está preparado para defender os interesses dos associados, apenas um não soube afirmar se está preparado ou não, e estão convictos que no momento da decisão precisam defender os interesses do associado e ao mesmo tempo o negócio da cooperativa.

A Governança Corporativa, prega que deve haver clara separação entre os papéis desempenhados com funções estratégicas (Conselho de Administração ou Diretoria) e por aqueles com funções executivas (Diretoria executiva, Superintendência ou gerência), questionados sobre a SICREDI Pioneira, se entendem que existe esta separação, percebemos que a clara separação dos papéis das funções estratégicas, das executivas, ainda não está bem definida para o conselho, pois cinco conselheiros concordam que há clara separação, dois discordam e um não concorda nem discorda da mesma.

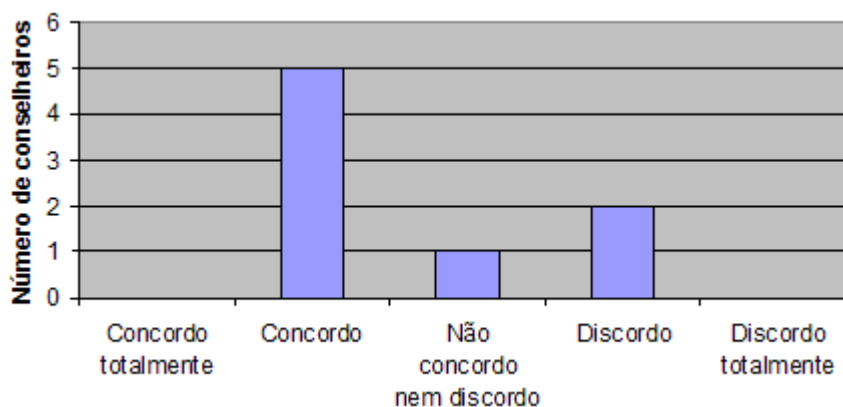
Também é entendimento dos conselheiros que a condução dos assuntos administrativos do dia-a-dia da cooperativa é executada principalmente por um executivo contratado, sendo que apenas um conselheiro acredita que seja por um diretor eleito com funções executivas.

Outro assunto abordado no questionário foi o Conselho Fiscal, sendo que o trabalho do Conselho Fiscal é conhecido e há o entendimento de que o Conselho de Administração toma conhecimento das deliberações do mesmo para cinco conselheiros, um conhece mais ou menos, um desconhece e um desconhece totalmente, sendo que os conselheiros entendem que o Conselho Fiscal é um órgão isento, e que não há conflito de interesses.

A boa governança recomenda e enfatiza a importância de se realizar alguma forma de avaliação. Questionados sobre o tema, houve consenso no entendimento de que seria importante alguma forma de avaliação para melhora do desempenho em relação ao Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria.

Em relação à diretoria do conselho, seis conselheiros entendem que a mesma adota uma postura isenta, separando as questões pessoais dos da cooperativa, atuando na defesa dos interesses dos associados, um conselheiro não concordou nem discordou da afirmação e um conselheiro discordou, destacando que a gestão é aprovadora e influenciadora das propostas da área executiva.

O Conselho de Administração segundo o BACEN é o órgão que deve se responsabilizar pela estratégia da cooperativa, sendo que no entendimento dos conselheiros, mesmo destacando que apenas 16% do tempo de seu trabalho como conselheiro ser dedicado à definição e análise da estratégia, conforme o Gráfico 6, percebemos que mais da metade dos mesmos entendem que o Conselho de Administração se responsabiliza pela mesma, e apenas dois têm claro que não, o que pode mostrar que a questão estratégica, papel fundamental do Conselho de Administração, ainda não está clara no mesmo.



**Gráfico 6 - Responsabilização pela estratégia da cooperativa**

Fonte: Elaboração do autor

Em relação a ser responsável pela estratégia, o IBGC destaca que o Conselho de Administração, órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão, para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas.

### 3.1.2.3 Entrevista

A entrevista foi realizada no dia 25 de outubro de 2010, com o presidente da Cooperativa SICREDI Pioneira, na sala da presidência junto à sede da cooperativa, tendo duração de uma hora. A entrevista foi conduzida seguindo um roteiro de entrevista com 30 questões abertas abordando o tema governança e os trabalhos e a dinâmica do Conselho de Administração. Importante ressaltar que até o mês de julho de 2010 o atual presidente fazia parte do Conselho de Administração como conselheiro efetivo, sendo eleito dentro do conselho para substituir o presidente em virtude de seu falecimento.

Abaixo seguem as observações em relação à entrevista, transcrevendo algumas declarações na íntegra.

O primeiro tema tratado foi o entendimento sobre governança corporativa e também cooperativa, em que destacou que a governança envolve as pessoas, quando as decisões não vêm de cima para baixo e sim são tomadas em conjunto e buscando o envolvimento e a transparência, sendo mais importante ainda em cooperativas, e deve levar em consideração o econômico e o social.

Acredita que a governança está chegando com muita força através de orientações do BACEN, da Central das Cooperativas de Crédito, e entende que a governança no atual mercado competitivo é fundamental para a sobrevivência da cooperativa. Questionado sobre qual o nível atual de governança em sua opinião na SICREDI Pioneira, enfatizou que em relação ao Sistema SICREDI, é bom o nível de governança, mas em relação ao ideal, ainda há muito a se avançar.

O tema governança, na opinião do presidente, apesar de estar sendo debatido dentro do conselho, não é conhecido como deveria ser pelos conselheiros, entendendo também que muitos conselheiros não sabem seu real papel dentro do conselho e da cooperativa, não havendo regimento interno do conselho, apenas da cooperativa, sendo que o conselho segue o estatuto da cooperativa.

De acordo com o que foi destacado pelo presidente, em relação ao tema Governança, e de acordo com os conselheiros que declararam em sua maioria conhecer o tema, percebe-se que o mesmo vem sendo debatido dentro da cooperativa e do conselho, e isso se deve ao fato de tanto o BACEN, que regula o mercado financeiro, como a própria Central do Sistema SICREDI que, conforme destacou Schardong (2003), deve coordenar e encarregar-se do

controle, estão encaminhando as cooperativas singulares resoluções e informações sobre o tema para serem debatidas e implantadas.

Sobre o modelo assemblear adotado pela SICREDI Pioneira, se é o mais adequado e se ocorre uma boa participação dos associados, acredita ser o adequado, pois ocorrem as mini-assembleias em todos os municípios de abrangência da cooperativa, tendo uma boa participação em algumas localidades e em outras ainda um pouco tímida, sendo que a maioria dos conselheiros também achou boa participação nas assembleias.

Em relação à participação em percentual de associados no ano de 2009, participaram das Assembleias Gerais Ordinárias da Pioneira 4795 associados, representando 9% do total de associados no momento do processo assemblear. De acordo com o BACEN as diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito envolvem a representatividade e a participação, enfocando as assembleias e destacando que a administração deve realizar esforços para assegurar a efetiva participação dos associados nas deliberações.

Em relação a questionamentos e participação ativa da assembleia, destaca “devemos usar uma linguagem ainda mais apropriada, achando uma forma ainda mais adequada de nos comunicar com os associados”, o que vem ao encontro a uma sugestão dos conselheiros para aumentar a participação de associados nas assembleias que foi: ter o máximo de transparência e operar de forma simples diante dos associados, sendo que Lodi (2000) aborda que a boa governança assegura aos sócios a transparência.

A comunicação com o associado é fundamental, e sobre este assunto, o presidente entende que no passado os canais e meios que a cooperativa utilizava não eram suficientes, mas acredita que com o atual modelo que está em implantação, que é o de nucleação do quadro social, vai melhorar bastante este processo, “nestas reuniões menores as pessoas participam, interagem, questionam, sugerem e tomam iniciativas que é o mais importante” afirmação esta também feita pelos conselheiros e vê nos colaboradores parte fundamental na comunicação da cooperativa com o associado.

A nucleação do quadro social consiste em organizar os associados em grupos que variam de 50 a 450 associados, organizados por região geográfica, possuindo cada núcleo um coordenador efetivo e um suplente, tendo os mesmos o papel de representação do seu núcleo junto à cooperativa, o que vem ao encontro do proposto pelo BACEN, que orienta que é desejável a utilização do regime de representação por delegados em cooperativas com grande número de associados.

Quando abordada a questão da representatividade do conselho em relação a seus associados, tanto a nível de segmento/atividade como de área de abrangência, o presidente



entende que não é o ideal, estando sim várias atividades representadas, mas acredita que “isso já não é o mais importante, não é fundamental e sim que tenha capacidade para atuar em todas as áreas, conhecendo sim mais aquelas que representa, mas com a globalização a gente tem que saber atuar independente de qual profissão exerce”.

Em relação à representação de área de abrangência, todos os municípios estão representados ou por conselheiro efetivo ou suplente, sendo apenas muito pequena a participação de suplentes nas reuniões do conselho, tendo sido destacada pelos conselheiros a diversificação de segmentos representados e também de toda área de abrangência. A representatividade dos associados e seus diferentes grupos de interesse também é uma questão essencial, de acordo com o BACEN, para a boa prática da Governança.

A qualificação de conselheiros é vista pelo presidente como carente em relação ao Conselho de Administração, apesar de ter evoluído, mas em relação ao Conselho Fiscal, “entendo que o Conselho Fiscal está muito mais equânime em termos de conhecimento, de visão, principalmente em termos de qualificação profissionalmente”, destacando que o Conselho de Administração vem evoluindo, mas precisa avançar mais, pois a “cooperativa que representamos é sempre citada como referência e a nossa responsabilidade social em relação ao que representamos é muito grande”, pensando o amanhã da cooperativa.

Abordando o tema formação, o presidente entende que formação superior é fundamental, mas insuficiente: “vejo como importante a especialização, uma segmentação de especialidades, dentro do conselho, isso é uma coisa que eu idealizo”, além de que “uma maior qualificação permitiria ao conselho participar mais ativamente do planejamento estratégico e não ser apenas deliberativo nas discussões apenas concordando com o que é proposto pelos executivos” o que vem ao encontro da proposição do IBGC (2009, p. 33), que diz que o conselheiro deve ter capacidade de ler e compreender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros.

Acredita que dentro do conselho seria importante aproveitar as especialidades de alguns conselheiros em relação a determinados assuntos, para que possam assim difundir isto entre os demais conselheiros, o que vem ao encontro do destacado por Lodi (2000, p. 47), que uma forma de trabalhar assuntos específicos aproveitando especialidades, é a formação de comitês dentro do conselho para estudar e preparar os assuntos para as decisões.

Na questão que abordou as dificuldades que podem ser encontradas para ter um conselho mais profissional, o presidente afirmou que nunca havia pensado na questão do valor da cédula de presença como um fator que limitasse a participação, afirmando que “cooperativismo é social, é uma forma de dedicar um tempo da gente para fazer algo social”.

Já em relação a serem associados, o presidente entende que a SICREDI Pioneira, possuindo atualmente mais de 60 mil associados, com certeza neste número tem muita gente capacitada e disposta a participar, fica o desafio de envolver essas pessoas no espírito cooperativista e identificar aquelas que tenham perfil de conselheiro esclarecido, conforme destaca Lodi (2000, p. 11), tendo obrigações com empregados, fornecedores e clientes, assegurando o sucesso da empresa e o ganho do acionista, ou seja, atender os acionistas e os *stakeholders*.

Abordando o tema avaliação, o presidente julga fundamental, e como exposto anteriormente, vê na formação mínima um pré-requisito necessário, entendendo ser importante uma avaliação tanto a nível de diretoria, como dos conselhos de administração e fiscal e diz ser um desejo seu abordar este assunto, sendo também opinião unânime dos conselheiros a importância de ter alguma forma de avaliação.

O tema avaliação de conselhos e conselheiros é abordado por Andrade e Rosseti (2009, p. 90), ressaltando que com o despertar para a boa governança, os seus membros passaram a ser cobrados e até avaliados quanto ao seu comprometimento com os objetivos das empresas, sendo sugerido também pelo IBGC que seja realizada alguma forma de avaliação dos conselheiros.

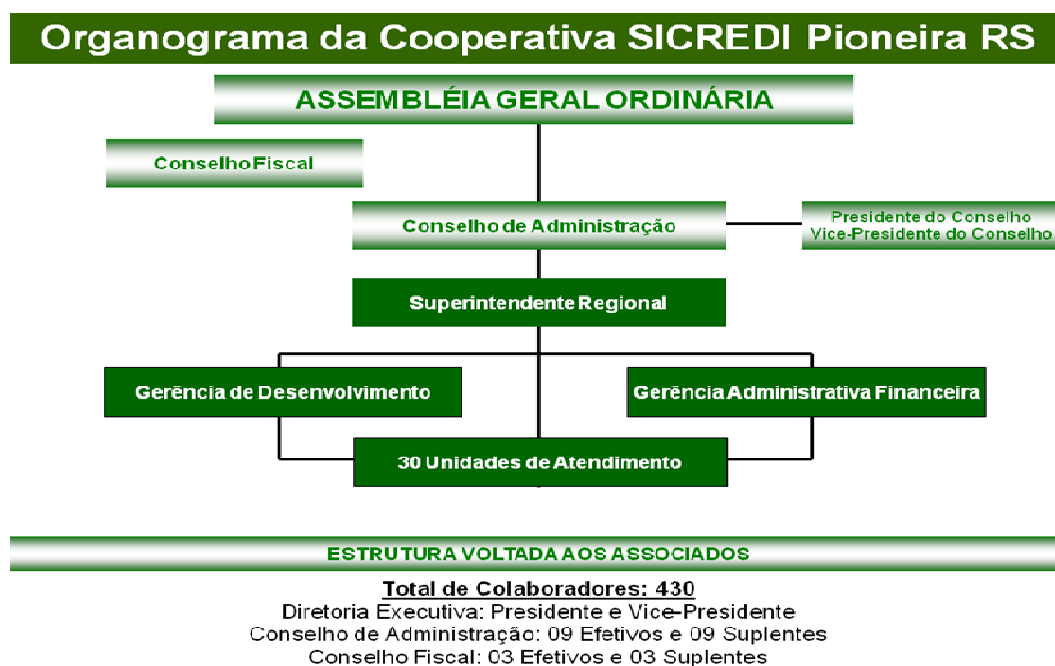
Quando abordado sobre a isenção do conselho no momento das decisões, o presidente vê o conselho como isento, não havendo conflito de interesses e proteção, sempre prevalecendo o interesse coletivo, sendo que os conselheiros também entendem que a diretoria adota uma postura isenta, separando as questões pessoais dos da cooperativa, atuando na defesa dos associados, em que os conselheiros têm claro que precisam, além de defender os interesses do associado, pensar no negócio da cooperativa quando vão decidir.

Abordando a relação entre os conselhos de Administração e Fiscal, entende ser basicamente através do conhecimento dos assuntos a partir das atas do Conselho Fiscal que são analisadas nas reuniões do Conselho de Administração, até mesmo para atender uma questão legal, em que o presidente destacou o bom relacionamento da direção com o Conselho Fiscal, sendo muito importante sua função dentro do pregado pela boa governança, estando esta importância frisada no Regimento Interno SICREDI e a relação entre os conselhos no Estatuto Social.

Os conselheiros de administração questionados sobre o trabalho do Conselho Fiscal, na sua maioria, declararam conhecer, mas para dois conselheiros o mesmo não é conhecido, sendo preocupante este desconhecimento, em virtude de o Conselho Fiscal ser o órgão mais importante de fiscalização e controle por parte dos associados.

Em relação a existir separação entre órgão de direção e gestão executiva na cooperativa e se a divisão de responsabilidades é adequada e clara, o presidente entende que não é clara, pensa ser muito unilateral, realizada muito pelos executivos. Na sua opinião, o conselho deveria se preparar melhor para atuar mais e assumir mais responsabilidades, sendo que na opinião da maioria dos conselheiros esta separação é clara.

O organograma da SICREDI Pioneira pode ser verificado na Figura 2:



**Figura 2 - Organograma da SICREDI Pioneira RS**

Fonte: SICREDI Pioneira RS

Segundo o BACEN, deve haver uma clara separação entre os papéis desempenhados pelos administradores com funções estratégicas, daqueles com funções executivas. Atualmente, o presidente do conselho também é o presidente executivo da cooperativa, participando da gestão da mesma. O que é percebido na prática, e a resposta dos conselheiros confirma isso, é que há sim uma separação entre gestão executiva do órgão de administração, que na realidade o presidente participa da gestão, mas quem realmente exerce o cargo executivo, é a gerência executiva, sendo a mesma também a responsável pela estratégia da cooperativa, situação esta já levantada pelo pesquisador Stahl, em seu trabalho realizado junto à Pioneira em 2008, em que afirma que “de fato há divisão entre gestão executiva e o órgão de administração”.

Outra questão abordou o tema auditorias, não tendo a Pioneira uma auditoria interna, mas sendo constantemente auditada por uma auditoria do Sistema SICREDI, vinculada à

Central, sendo que os relatórios destas auditorias são encaminhados a todos os órgãos da cooperativa, conforme orienta o BACEN.

Questionado sobre os canais de comunicação entre conselho, diretoria e gerência executiva, se são suficientes, o presidente entende que poderiam ser incrementados, mas acredita que as informações estão muito disponíveis e vê que “falta aos conselheiros buscar mais informações e conhecimento sobre a cooperativa, não busca muita coisa, espera tudo vir pronto”. Acredita que a cooperativa e a gerência executiva “não mandam mais dados, porque as informações parece que se perdem no ar, não há contraproposta, se só vai e não volta, fica um vazio”.

A afirmação do presidente vem ao encontro do que afirma Lodi (2000), em relação à eficácia de um conselho e de seus conselheiros, em que aborda que é dependente da forma, tempo e qualidade das informações que recebe e que depender apenas do que é fornecido espontaneamente pelos gestores é improvável que seja suficiente. O conselheiro para o exercício de seus deveres precisa ser mais inquiridor e investigativo, os administradores têm a obrigação de assegurar um apropriado fluxo de informações.

Entende ser fundamental os conselheiros terem mais informações para assim possuírem os conhecimentos necessários sobre a cooperativa e os temas que ela enfrenta, subsídios para tomar as decisões que precisam tomar, sendo que entende que nem sempre possuem estas informações e subsídios, alguns conselheiros até podem ter, mas outros não. O entendimento do presidente vem de encontro às repostas dadas pelos conselheiros, em que a metade entende serem suficientes as informações que possuem para as tomadas de decisão, mas a outra metade não.

Aliando ao fato de que as tomadas de decisões, de acordo com os conselheiros, são tomadas baseadas mais em dados, e de acordo com Teixeira e Pellegati (1986, p.54), quando o administrador não tem o domínio das variáveis, às vezes fundamentais, há o risco de gerenciar um processo decisório mal sucedido. Percebe-se que os conselheiros estão propensos a correr um risco maior nas tomadas de decisões em virtude de não possuírem conhecimento e informação para que opiniões sejam formadas e assim representar bem os associados.

Hammond (2004), abordando a capacidade de suportar riscos e as consequências das tomadas de decisão, destaca que se faz necessário uma boa coleta de informações para estruturar um problema e assim ter conhecimento para a tomada de decisão, sendo que questionados sobre o assunto, os conselheiros em sua maioria declararam desconhecer antecipadamente as consequências de suas decisões no conselho.

O presidente também pensa que a cooperativa precisa identificar periodicamente as informações (internas e externas) das quais o Conselho de Administração necessita para suas ponderações e tomada de decisões, e isto é uma preocupação diária sua. Diz: “procuro sempre ver como trabalhar melhor com o conselho, interagir, comunicar, motivar para se especializarem”, mas entende ser uma questão muito pessoal e humana, precisa cuidar para que não haja conflitos e que todos trabalhem pelo bem da cooperativa.

Em relação ao Conselho de Administração, se o mesmo deve se preocupar mais com questões políticas ou com questões técnicas do negócio da cooperativa, o presidente entende que ambas são preocupações do conselho, pois o conselheiro é o principal canal de comunicação da cooperativa com o associado, e deve trazer para a cooperativa os anseios e sugestões dos associados, mas além da parte política, a questão estratégica, o negócio também é fundamental e o conselho deve conhecer e se envolver.

Neste sentido, o presidente vê a participação do conselho no processo de formulação do planejamento estratégico da cooperativa como quase nula, não tendo uma participação ativa nesse processo, nem cumprindo seu papel, que seria de trazer expectativas, interesses e influência dos associados, o que vem ao encontro da opinião de dois conselheiros, que também acreditam que o conselho não se responsabiliza pela estratégia da cooperativa.

Em desacordo com a opinião do presidente, os demais conselheiros entendem que o conselho se responsabiliza, sim, pela estratégia, mesmo que quando questionados sobre o tempo demandado às atividades, tenham respondido, para a atividade definir ou analisar estratégia, um percentual de 16% do tempo. De acordo com o Regimento Interno do SICREDI, o conselho tem responsabilidade na definição e aplicação da estratégia organizacional, sendo que Lodi (2000) aborda a competência do conselho de fixar e aprovar as políticas e objetivos maiores da sociedade e zelar pelo seu fiel cumprimento.

Ainda segundo o IBGC, o Conselho de Administração é o órgão encarregado não apenas de auxiliar a diretoria na elaboração das estratégias, mas também de definir, orientar e supervisionar os executivos quanto aos parâmetros de valores a serem considerados na definição dessas estratégias. Os conselheiros precisam ter claro, conforme aborda Charan (2010), “o papel do conselho jamais será o mesmo, a governança agora implica liderança, não apenas monitoramento distante e aprovações passivas”.

Outro tema abordado na entrevista foram as reuniões do Conselho de Administração da cooperativa. Quando questionado se as reuniões conseguem atingir seu objetivo de ser o principal norteador da estratégia da cooperativa, acredita que não está cumprindo seu papel, e não está atendendo ao modelo proposto pela governança.

Ainda sobre as reuniões, sobre o processo de definição da pauta da reunião do conselho, se as mesmas permitem que todos os temas relevantes sejam abordados, o presidente acredita que “são formuladas de acordo com a visão dos executivos”, como os conselheiros contribuem raramente com algum item para a definição da pauta, e “como o conselho não questiona muito isso, dá para considerar que pode haver margem para questionamento se a pauta é a mais adequada”.

Entende que a pauta deve abordar a parte política que envolve um pouco mais os conselheiros no debate e as questões técnicas, normalmente o conselho apenas toma conhecimento e aprova e acredita que os conselheiros não se preparam para decidir alguns assuntos importantes abordados nas reuniões.

Sobre a comunicação da pauta com antecedência suficiente aos conselheiros para que todos os temas relevantes sejam estudados e debatidos, o presidente destaca que as pautas são encaminhadas aos conselheiros em torno de 48 horas antes das reuniões, e vê como suficiente a antecedência, pois “nunca houve uma iniciativa de um debate anterior”. Agora, com relação à qualidade, quantidade das informações encaminhadas antecipadamente, entende que não são suficientes para conhecer e decidir sobre alguns assuntos.

Segundo Lodi (2000), a eficácia das reuniões depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente e, segundo o mesmo, as propostas para as decisões devem ser formuladas e a documentação deve estar em mãos dos conselheiros antes do fim de semana anterior à reunião e os mesmos devem ler tudo, assim ninguém pode se desculpar de não ter sido informado.

Em relação à cooperativa melhorar o fluxo e qualidade das informações aos conselheiros, o presidente entende que “em primeiro lugar é necessário o conselheiro se relacionar mais com a cooperativa, não adianta os executivos sempre mandarem coisas, é necessário o conselheiro ter a cabeça na cooperativa, as informações estão sempre disponíveis, sempre vai ter alguém para explicar para ele, detalhar da melhor forma para que ele entenda”, ou seja, acredita que falta o conselheiro buscar as informações.

Sobre os conselheiros, o presidente pensa que “o conselheiro precisa ter sempre a cabeça na cooperativa”, mesmo na sua atividade não deixar de buscar informações sobre a cooperativa, sendo que nesta questão, os conselheiros declararam buscar informações na sua maioria quando necessário, mas dois dizem buscar se atualizar sempre sobre a cooperativa e os trabalhos do conselho, em que os conselheiros demonstraram consciência que podem dedicar mais tempo à cooperativa, mesmo não reconhecendo que é insuficiente.

Sobre as informações que recebe anteriormente, o conselho se mostrou bem dividido, metade entende serem suficientes e a outra metade pensa serem insuficientes para as tomadas de decisões. Segundo o IBGC, em seu Código de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração, o antes da reunião, ou seja a preparação e a disponibilização de informações, é fundamental para a prática da boa governança, sendo que a eficácia das reuniões depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente aos conselheiros.

Segundo o BACEN, em virtude de os executivos terem mais fácil acesso a informação e mais conhecimento das práticas e operações da cooperativa, é fundamental para a governança reduzir o desequilíbrio na capacidade de decidir, e isso somente com informação. Ainda segundo o BACEN, os administradores com funções executivas devem assegurar aos membros dos órgãos de administração estratégica e fiscal, acesso a documentos e informações necessários ao desempenho de suas respectivas funções.

Segundo Charan (2010, p. 74), os conselhos precisam saber o que está surgindo nos cenários e como isso afetará seu negócio nos próximos dias, semanas, meses e anos e também saber o que a administração está fazendo para proteger a empresa dos riscos, tanto no curto prazo como no longo prazo.

Como as informações são passadas aos conselheiros, os que não estiverem recebendo, devem exigir as mesmas e logo, sabendo que eles não têm como saber tudo e nem tempo para aprender tudo, faz-se necessário saber onde focar e quando focar, e como o tempo dos mesmos é escasso, as informações que recebem e buscam devem ser claras e concisas, mas com os indicadores fundamentais para que os conselheiros possam utilizá-las, elevando a qualidade das discussões e decisões dentro do conselho.

Ainda questionado sobre as reuniões, e de quanto tempo é dedicado a assuntos estratégicos e operacionais, bem como quanto tempo é dedicado à revisão de resultados passados versus tendências e perspectivas futuras, o presidente entende que o maior percentual é dedicado a assuntos operacionais e à revisão de resultados passados, não que isso não seja importante, mas entende que é preciso ter um mix atendendo a ambos os assuntos, dedicando-se maior percentual ao estratégico e perspectivas futuras.

Os conselheiros acreditam que suas considerações ao tomar uma decisão estão mais voltadas ao futuro, o que contraria suas respostas em relação ao tempo demandado para as atividades, em que a análise de dados e resultados, segundo os mesmos, consome 28% do tempo. Isso está de acordo com a opinião do presidente, que além da revisão de resultados passados destacou os assuntos operacionais, e analisando as respostas dos conselheiros,

somando questões operacionais e resolução de problemas, teremos 36%, assim podemos concluir que o pensamento do presidente confere com as respostas dadas pelos conselheiros.

Partindo das informações coletadas, e realizando uma análise qualitativa das mesmas, os dados permitem ao pesquisador algumas considerações:

Em relação à Governança Corporativa dentro da SICREDI Pioneira, abordando a representatividade e participação dos associados, constatou-se que a mesma é considerada boa, mas pode ser melhorada. Em relação à separação entre órgão com funções executivas daquele com funções estratégicas, a mesma não é clara, principalmente em relação à definição de papéis e atuação dos mesmos, não havendo ainda a segregação das atividades;

Os temas fiscalização e controle, fundamentais na boa governança, através de auditorias realizadas pela Central, e do próprio Conselho Fiscal, asseguram aos associados o direito e dever de fiscalizar os negócios da cooperativa;

Sendo o principal órgão de governança dentro da cooperativa, em relação ao Conselho de Administração, podemos concluir, pela análise dos dados, especialmente as respostas do questionário e da entrevista, que os conselheiros têm um alto grau de dificuldade para se posicionarem em determinadas questões, especialmente estratégicas, e isso em virtude do desconhecimento por muitos das informações e de fatores essenciais para tomar a decisão racionalmente, conhecendo as consequências das mesmas;

O fato de vários conselheiros entenderem que as informações que possuem para a tomada de decisão são insuficientes, e no entendimento da metade dos mesmos as informações que recebem antes das reuniões são insuficientes, aliado ao fato de que tomam suas decisões geralmente baseados em dados e também de que as consequências de suas decisões muitas vezes não são conhecidas, caracteriza bem a situação de que o conselho, em relação ao processo decisório dentro do mesmo, em muitos momentos toma decisões não havendo a análise antecipada, ocorrendo, desta forma dificuldades de prevenir-se ou adaptar-se a situações e, assim, evitar decisões erradas ou de consequências desconhecidas;

De acordo com o exposto pelos conselheiros e pelo presidente, fica caracterizada a questão de que conselheiros que não ocupam cargos executivos, têm dificuldade em acompanhar as propostas e decisões dos executivos, o que se deve ao fato de estes terem mais conhecimento das práticas e operações da cooperativa e acesso às informações, sendo que de acordo com as diretrizes do BACEN, é questão fundamental de governança reduzir estes desequilíbrios;

O envio da pauta da reunião aos conselheiros com 48 horas de antecedência melhorou bastante a preparação dos conselheiros para as reuniões, sugestão esta proposta pelo



pesquisador Stahl em seu trabalho, sendo carente ainda o envio de material teórico e técnico que embase as propostas, para assim os conselheiros terem melhores subsídios para formar sua opinião. Importante destacar que o trabalho de uma secretária junto ao conselho e aos órgãos executivos melhorou o fluxo de informações e possui um potencial de evoluir bastante, sendo necessário os órgãos demandarem este fluxo;

O posicionamento dos conselheiros de administração, em relação ao nível decisório de ações estratégicas, é de participação normalmente passiva, apenas aprovando sugestões e proposições, em raros casos sendo propositiva;

O Conselho de Administração apresenta-se despreparado para assumir efetivamente seu papel de ser o orientador geral da estratégia da cooperativa. Este fato apoia-se na constatação de a cooperativa ainda carecer de um sistema de informações direcionado ao Conselho de Administração que apoie o exercício de suas funções, especialmente aquelas que são o real papel do conselho, aliado ao fato de os conselheiros não serem inquiridores e investigativos, buscando frequentemente informações sobre a cooperativa;

A atividade de conselheiro não deve, de forma alguma, representar um cargo vitalício ou de compromisso com determinado grupo de associados, empresa ou localidade, sendo saudável que exista uma renovação frequente dos componentes do conselho, conforme destaca Charan (2010), “independente de um conselho ter ou não idade de aposentadoria obrigatória, deve analisar a possibilidade de manter uma diversidade de idades em sua constituição para possibilitar a rotatividade ao longo do tempo”, devendo os mesmos trabalhar pelo coletivo dos associados e para tal, é importante a posição de independência, sendo importante sempre atentar para a representatividade dos associados;

O conselheiro de administração, além da posição de independência, deve deixar de interferir em situações em que conflita com interesses particulares, sendo que também não pode se inclinar em favorecimento de determinadas partes ou grupos de associados, sendo que tanto os conselheiros como o presidente afirmaram que as ações estão dentro da ética e do recomendado pelas práticas de boa governança;

O associado é o dono do negócio e deve ser tratado desta forma, devendo a cooperativa buscar o envolvimento do associado e sua participação ativa. As informações que são repassadas ao quadro de associados com o objetivo de passar-lhes conhecimento sobre o andamento do seu negócio e assim participem das decisões, sendo importante o relacionamento entre associado e cooperativa, mostram-se ainda deficientes e precisam ser melhoradas, o que pode acontecer com a nucleação dos associados que está em fase de

implantação, conforme constatado na pesquisa, pois em núcleos menores a participação será maior e mais efetiva.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão de pesquisa deste trabalho foi verificar se o fluxo de informações entre o conselho, a diretoria e as gerências fornece subsídios em relação a informações relevantes para as tomadas de decisões dentro do Conselho de Administração. O objetivo geral foi estudar os processos do Conselho de Administração da SICREDI Pioneira, comparando-os com as práticas e o modelo de Governança Corporativa propostos pelo BACEN e IBGC, sendo que, com base no problema de pesquisa e nos objetivos propostos, foi desenvolvido um conjunto de conclusões baseadas na análise apresentada a partir da aplicação dos instrumentos de forma de coleta de dados e evidências.

Em relação aos objetivos do trabalho, foi estudada a Governança Corporativa, seu uso em cooperativas, sendo abordada como Governança Cooperativa, analisando o cooperativismo, especialmente o de crédito, tendo uma cooperativa de crédito singular a SICREDI Pioneira como ambiente do estudo, estudando também o Conselho de Administração, seu papel, características desejadas em um conselheiro, a forma de suas reuniões e o processo decisório, servindo de embasamento teórico para as análises e conclusões sobre o estudo.

O tema governança em cooperativa, que tem como fatores importantes não os benefícios individuais, mas sim para todos, melhorando a segurança, reduzindo custos de fiscalização e controle, melhorando a imagem e principalmente fortalecendo o espírito cooperativista da participação, dentro da SICREDI Pioneira, pode-se constatar que está sendo aplicado em diversos pontos, e este pesquisador acredita que a cooperativa está no caminho do modelo pregado pelo BACEN e IBGC.

A participação do associado, fundamental para a governança, tende a melhorar através da nucleação de seus associados que está em implantação, possibilitando uma maior participação dos mesmos nas deliberações, sendo também uma oportunidade para melhorar os canais de fornecimento de informações aos associados, enfocando também a educação cooperativa, o desenvolvimento de lideranças e a responsabilidade social.

Sendo um objetivo do trabalho avaliar a forma como as informações são disponibilizadas aos conselheiros, bem como o tempo que os mesmos têm para conhecer o assunto em discussão e formar uma opinião, além da forma como os assuntos são discutidos no Conselho de Administração e como as decisões são tomadas, sendo possível através de detalhada descrição e análise dos resultados obtidos com os instrumentos de coletas de dados,

a opinião do entrevistado e dos respondentes do questionário, além da análise documental e observação direta do pesquisador, de acordo com a revisão bibliográfica apresentada, ao pesquisador ter uma visão dos processos de decisão do conselho e das formas como as informações são disponibilizadas aos conselheiros e o sentimento dos mesmos em relação às decisões que chegam ao conselho.

Em relação ao Conselho de Administração, principal órgão da governança da cooperativa, é importante a formatação de uma ferramenta que permita aos conselheiros acesso a qualquer informação atualizada, possibilitando formas de aprendizagem e a transformação da informação em conhecimento, tendo aplicação nas suas atividades como conselheiro. É importante a participação dos conselheiros na construção e formatação desta ferramenta no formato que atenda a seus propósitos. Em relação a melhorias no que vem sendo realizado, destaca-se o envio da pauta das reuniões com maior antecedência, bem como abordar na mesma assuntos estratégicos, com o envio de material preparatório para os conselheiros, enfatizando indicadores chave com comentários úteis aos conselheiros.

Uma sugestão de ferramenta é a criação de um portal/banco de dados eletrônico, que tenha o objetivo de fornecer informações em tempo hábil, disseminando as mesmas e preparando os conselheiros para as reuniões, possibilitando a discussão focada e dirigida de assuntos estratégicos com muito mais fundamentos. A alimentação deste portal seria feita pelos executivos e também pelos conselheiros, tendo na coordenação a secretária do conselho.

Neste processo de disseminação da informação e construção do conhecimento, os conselheiros que vão utilizar a informação e tomar as decisões precisam reconhecer a importância de buscarem as informações, de terem o domínio do conhecimento e não apenas esperar receber tudo pronto, sendo sua atualização fundamental, pois são constantes as mudanças de legislação, conceitos e estratégias ligadas ao cooperativismo, em que a prática do conselheiro é importante, mas podemos considerar que o “saber” é fundamental.

A formação de conselheiros, através de cursos, palestras e treinamentos, deve ser fomentada pela cooperativa e incentivada à participação dos mesmos, pois a posse da informação e do conhecimento possibilitaria a fundamentação de suas opiniões e a qualificação das intervenções, reduzindo os riscos nos momentos das tomadas de decisão, atendendo aos interesses dos associados.

Outra proposição é a formação de comitês específicos dentro do conselho, com o objetivo de os mesmos focarem aspectos específicos e que mereçam atenção especial, devendo os mesmos possuírem componentes com experiência e conhecimento relacionados aos temas a serem trabalhados, sendo que os conselheiros dos comitês em conjunto com os

executivos podem estudar, planejar e debater assuntos que depois serão debatidos no grupo com o parecer do comitê específico.

Também é importante que ocorra a clara separação entre gestão e conselho, em que as ações executivas da cooperativa sejam de responsabilidade da gestão, e o conselho se envolva mais nas ações de planejamento e geração de estratégias.

Outro ponto percebido é o fato de, no Conselho de Administração efetivo, ser baixo o percentual de rotatividade, sendo que o percentual mínimo de 30% de renovação geralmente é aplicado em sua maioria aos suplentes, sendo recomendada uma maior rotatividade e também diversidade no conselho, tendo a inclusão de mulheres no mesmo, pois de acordo com o referencial analisado, é saudável uma renovação frequente e também diversidade.

Em relação aos suplentes, de acordo com a análise das atas das reuniões dos últimos cinco anos, constata-se uma baixa participação em reuniões, sendo recomendada uma maior participação de suplentes nas reuniões do conselho, para que os mesmos tenham uma participação e também um melhor acompanhamento dos trabalhos do conselho e dos assuntos da cooperativa, estando familiarizados com os problemas e prontos para o exercício de suas funções, em caso de necessidade de realizar sucessão ou substituição.

Devido à atividade de conselheiro ser de uma responsabilidade muito grande, a mesma exige dedicação e tempo, deve ser trabalhado junto ao conselho a necessidade de os mesmos se prepararem previamente para as reuniões.

É recomendado, de acordo com a pesquisa, considerado importante que seja implantado no Conselho de Administração um sistema de autoavaliação de seu desempenho, realizando também uma avaliação individual de cada membro do mesmo, bem como do Conselho Fiscal e da Diretoria.

Apesar de muitos trabalhos estarem sendo realizados no que tange o tema Governança Corporativa, sua importância, seu nível de aplicação e influência nas organizações, entendemos que não contemplem as cooperativas de crédito, sendo que é escassa a literatura relacionada à avaliação de desempenho das cooperativas de crédito em virtude do nível de governança adotado pelas mesmas.

Assim, este trabalho pode contribuir para melhorar os fluxos de informações entre conselhos e diretorias, avaliando os processos já existentes, começando a repensar os mecanismos que vem sendo utilizados, também melhorar o nível de governança das cooperativas de crédito, considerando a importância das boas práticas de governança e contribuir a novas pesquisas na área.

Como sugestão para futuras pesquisas, sobre o tema governança, estudar o impacto do nível de governança no desempenho de cooperativas de crédito e comparar níveis de governança entre diferentes cooperativas de crédito; em relação ao Conselho de Administração, a qualificação e profissionalização dos Conselhos de Administração de cooperativas; e sobre informações, testes e avaliações de ferramentas fornecedoras de informações aos tomadores de decisões em cooperativas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazio Afonso de. **Etnografia da prática escolar**. Campinas: Papirus, 1995.

BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança Cooperativa: Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de crédito**. Brasília, 2008.

\_\_\_\_\_. **Resolução 3.859 de 27 de maio de 2010** – Altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito. Brasília, 2010.

CHAGAS, Juárez de Oliveira. **A tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor: uma survey na Região das Missões/RS**. Dissertação (Mestrado), Porto Alegre, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

CHARAN, Ran. **Reinventando a governança corporativa: por que a estratégia de atuação dos conselheiros pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONGRESSO da ACI 1995. **Princípios Cooperativos**. Disponível em: <<http://www.inscoop.pt/Inscoop/sectcooperativo/identidadecooperativa.html>>. Acesso em: 14 jul. 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração** – responsabilidades, tarefas, práticas. São Paulo, SP. Pioneira, 1975. 3 vol.

FREITAS, H. et al. **Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GUIMARÃES, Mário Krueel. **Cooperativismo de Crédito Rural** – Painel com Debatedores da Fecotrig. Brasília: Confedbrás, 2004.

HAMMOND, J. et al. **Decisões inteligentes: somos movidos a decisões - como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança no Brasil**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=20>>. Acesso em: 14 jan. 2010.

\_\_\_\_\_. **Origem da boa governança**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18>>. Acesso em: 14 jan. 2010.

\_\_\_\_\_. **Código das Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração**. São Paulo, SP: IBGC, 2010. 46 p.

\_\_\_\_\_. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2009. 73 p.

LAMY FILHO, Alfredo; PEDREIRA, José Luiz Bulhões. **A Lei das S. A..Volume II. Pareceres**. Rio de Janeiro: Renovar, 1996.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de Crédito: História da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. Brasília: BCB, 2008. 92 p. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro\\_cooperativas\\_credito.pdf](http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_cooperativas_credito.pdf)>. Acesso em: 16 jul. 2010.

PINHO, Diva Benevides; PALHARES, Valdecir Manoel Affonso. **O Cooperativismo de Crédito no Brasil: do século XX ao século XXI**. Santo André: ESETEC Editores Associados, 2004. 342p.

SANTOS, Giovane Z. dos. **Independência do conselho de administração e sua relação com o desempenho da empresa**. 2002. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2002.

SANTOS, José Z. V. dos. **História, Doutrina e Educação Cooperativistas**. Porto Alegre: Ocergs, 2007.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade**. Porto Alegre: Riegel, 2003. 128 p.

SCHNEIDER, Edson P. **Cooperativismo de crédito: organização sistêmica: ênfase no Sistema SICREDI**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programas de Pós Graduação em Economia, Porto Alegre, 2006.

SCHULZE, Edgar. **Estrutura de Poder em Cooperativas**. Perspectiva Econômica. São Leopoldo/RS. UNISINOS/CEDOPE. v. 22, n. 59, 1987 (Cooperativismo n. 22).

SICREDI PIONEIRA RS. Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha. **Estatuto Social**. Nova Petrópolis: 2009.

\_\_\_\_\_. **Regimento Interno do SICREDI – RIS**. Cooperativas Singulares. Nova Petrópolis: 2010. 9 p.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. Dissertação (Mestrado), São Paulo, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2002.

SOARES, Marden Marques; SOBRINHO, Abelardo Duarte Melo. **O papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2007. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 15 jul. 2010.

STAHL, Solon Stapassola. **Governança corporativa na Sicredi Pioneira**. 2008. (Conclusão do Curso de Administração - Habilitação em Administração de Empresas) Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo, 2008.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2003.

TEIXEIRA, Hélio Janny; PELLEGATI, Marcos. Informações, decisões e atuação dos executivos. In: **Revista de Administração**. v. 21, jul/set/1986.



VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FILHO, Joaquim Rubens Fontes; SOARES, Marden Marques. **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009.

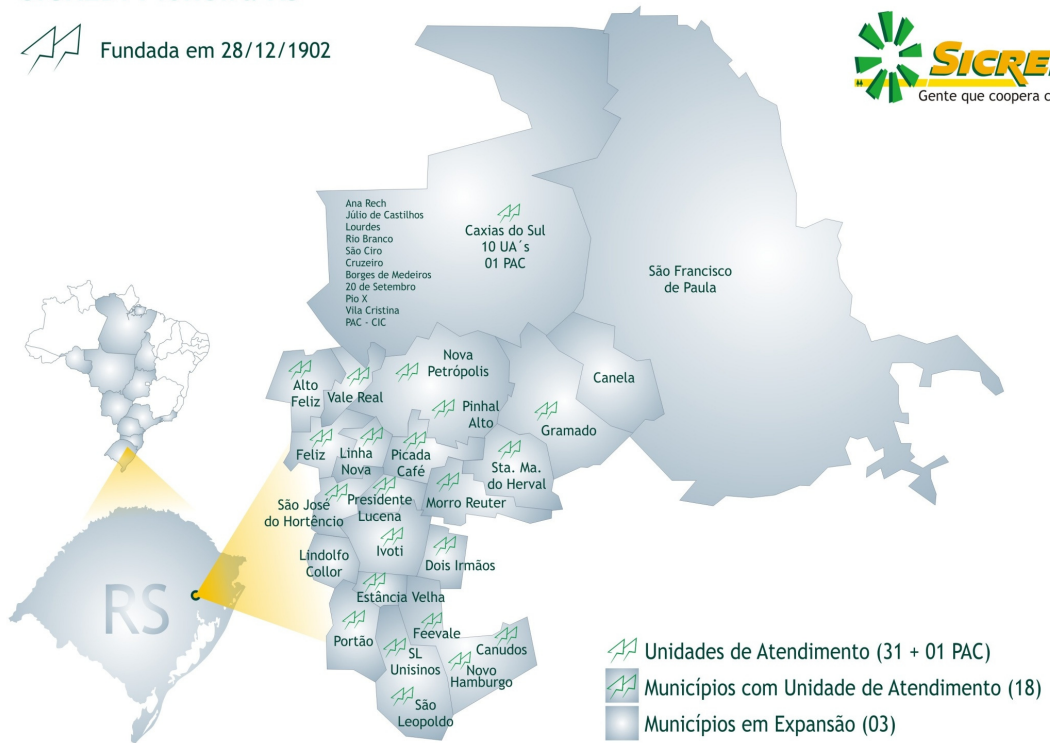
YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## Anexo A – Área de Abrangência da SICREDI Pioneira

Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha  
**SICREDI Pioneira RS**



Fundada em 28/12/1902



**Anexo B – Questionário Aplicado aos Conselheiros de Administração**

Questionário dirigido aos Conselheiros de Administração da Cooperativa SICREDI Pioneira de Nova Petrópolis

01. Dados do entrevistado:

a) Idade em anos

- Até 35
- 36-45
- 46-55
- Mais de 55

b) Tempo de conselho (Mandato de 3 anos)

- 1 mandato
- 2 mandatos
- 3 mandatos
- mais de 3 mandatos

c) Profissão/Atividade

- Agricultor
- Autônomo
- Diretor de empresa/entidade/cooperativa
- Empregado
- Empresário
- Outra \_\_\_\_\_

02. O tema governança corporativa é conhecido?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

03. E o tema governança em cooperativa é conhecido?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

04. A Assembleia Geral Ordinária (AGO) é o órgão máximo da cooperativa. Você considera boa a participação de associados na mesma?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Como aumentar a participação de associados nas mesmas?

---

---

---

05. As reuniões realizadas pela cooperativa com seus cooperados, para levar informações aos mesmos, são suficientes:

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

06. Em relação ao conselho de administração:

A representatividade do Conselho de Administração da cooperativa, em relação a seus associados, tanto a nível de segmento/atividade, como área de ação pode ser considerada boa?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

07. Selecione 3 (três) palavras que para você estão envolvidas e caracterizem decisão:

- Resultado
- Ação
- Meta
- Solução
- Visão
- Escolha
- Opção
- Risco
- Seleção

08. Você diria que as consequências das decisões no conselho são sempre conhecidas antecipadamente pelos conselheiros?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

09. As suas decisões normalmente são tomadas com base:

- Em dados (Objetivamente)
- Mais em dados do que em impressões
- Às vezes em dados, às vezes em impressões
- Mais em impressões do que em dados
- Em impressões (Subjetivamente)

10. Você entende que as informações que possui no momento da reunião são suficientes para as tomadas de decisão que o conselho precisa tomar, levando em conta os riscos e consequências de muitas decisões?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

11. Você entende que as informações que recebe anteriormente (pautas, arquivos, etc.) às reuniões são suficientes para as tomadas de decisão que o conselho precisa tomar, levando em conta os riscos e consequências de muitas decisões?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

12. Você busca informações sobre a cooperativa além das expostas nas reuniões do conselho para enriquecer seus conhecimentos e qualificar sua atuação como conselheiro?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

Caso busque informações onde as busca:

---

---

13. Você diria que as suas considerações ao tomar uma decisão estão voltadas:

- Mais para o futuro (longo prazo)
- Às vezes para o futuro, às vezes para o presente
- Mais para o presente

14. Que percentual de tempo as seguintes atividades demandam na sua atuação como conselheiro nas reuniões? Atribua valores de forma que o total seja igual a 100%:

- \_\_\_\_\_ Definir ou analisar estratégia
- \_\_\_\_\_ Análise de dados/resultados
- \_\_\_\_\_ Questões políticas da cooperativa
- \_\_\_\_\_ Questões operacionais
- \_\_\_\_\_ Resolução de problemas
- \_\_\_\_\_ Outras

15. No trabalho como conselheiro marque três verbos referentes a decisões, que representam a maioria das decisões tomadas no conselho de administração.

- Aprovar
- Deliberar
- Apontar
- Avaliar
- Sugerir
- Indicar
- Analisar
- Consultar
- Opinar
- Convencer
- Mudar
- Julgar
- Priorizar
- Ponderar
- Simular
- Calcular
- Equacionar
- Comparar
- Medir

16. Na SICREDI Pioneira há clara separação entre os papéis desempenhados com funções estratégicas (Conselho de Administração ou Diretoria) e por aqueles com funções executivas (Diretoria executiva, Superintendência ou gerência)?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

17. A condução dos assuntos administrativos do dia-a-dia da cooperativa é executada principalmente por:

- Diretor eleito com funções executivas
- Um executivo contratado

18. Você conhece o trabalho do conselho fiscal e entende que o conselho de administração toma conhecimento das deliberações do conselho fiscal em suas reuniões?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

19. Você entende que o atual Conselho Fiscal da cooperativa é isento quando faz suas inspetorias, não havendo conflito de interesses ou proteção?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

20. Você entende que seria importante alguma forma de avaliação para melhora do desempenho em relação a:

- |                           |                              |                              |
|---------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Conselho de Administração | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Conselho Fiscal           | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| Diretoria                 | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |

21. A diretoria do conselho adota uma postura isenta de interesses, sendo que também participa da gestão executiva da cooperativa?

- Concordo totalmente
  - Concordo
  - Não concordo nem discordo
  - Discordo
  - Discordo totalmente
- Por quê?
- 
- 

22. Você dedica o tempo necessário à atividade de conselheiro de administração?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

23. O conselho de administração está preparado para representar e defender os interesses do associado da cooperativa?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

24. Você, como conselheiro, no momento de decisão precisa defender:

- Os interesses do associado
- O negócio da cooperativa
- Os interesses do associado e o negócio da cooperativa

25. O conselho de administração se responsabiliza pela estratégia da cooperativa?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Não concordo nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente



## Anexo C – Roteiro de Entrevista com o Presidente

Questionário a ser aplicado aos presidentes das Cooperativas SICREDI Pioneira

01. Dados do entrevistado:

Nome:

Cargo:

02. Dados da Cooperativa:

- Nome da Cooperativa:
- Data fundação:
- Área de abrangência:
- Número de unidades:
- Número de associados:
- Número de colaboradores:
- Recursos administrados:

03. O que você entende por governança corporativa?

04. O que você entende por governança cooperativa?

05. A Assembléia Geral Ordinária (AGO) é o órgão máximo da cooperativa. Como é o modelo assemblear adotado pela cooperativa que você preside? Você entende que o atual modelo está adequado? Por quê?

06. Você considera que a participação dos associados na AGO é boa? O que a direção e o conselho fazem para aumentar a participação de associados nas assembleias? (Referente à participação em relação à presença e também à expressão de opinião, questionamentos).

07. Que canais/meios são utilizados pela cooperativa para prover aos cooperados acesso às informações referentes à cooperativa?

08. Em relação ao conselho de administração:

Como é a representatividade do Conselho de Administração da cooperativa, em relação a seus associados, tanto a nível de segmento/atividade, como área de ação? Como são escolhidos os conselheiros para o conselho?

09. Como a cooperativa analisa a questão da qualificação dos conselheiros de administração? E fiscal? Quais aspectos de formação e comportamentais são mais importantes?

10. Sendo os conselheiros associados, isso dificulta a questão de ter um conselho mais profissional? Ou a questão do valor pago à cédula de presença também pode ser um fator determinante?

11. Os conselheiros de administração entendem o que é Governança Corporativa? Receberam alguma orientação em relação ao tema? Sabem seu real papel dentro da cooperativa?

12. O conselho de administração possui regimento interno? Os conselheiros conhecem e atuam em conformidade com o mesmo e com o estatuto social?

13. Existe alguma forma de avaliação do conselho por parte da cooperativa e de seus associados? Você acha que seria importante ter alguma forma de avaliação dos mesmos? E também da direção?

14. No momento das decisões, os conselheiros adotam uma postura isenta, não havendo conflito de interesses ou proteção?

15. Como é a relação entre o conselho de administração e o conselho fiscal? O conselho de administração toma conhecimento das deliberações do conselho fiscal?

16. Na cooperativa, existe separação entre órgão de direção e gestão executiva? A divisão de responsabilidades é adequada e clara?

17. Existe alguma forma de auditoria, interna ou externa?

18. O conselho de administração, como órgão de gestão deve sempre estar bem informado quanto ao dia-a-dia da cooperativa. Você entende que existam canais de comunicação suficientes entre conselho, diretoria e gerência executiva? Por quê?

19. Os conselheiros possuem os conhecimentos necessários sobre a cooperativa e os temas que ela enfrenta? Subsídios para tomar as decisões que precisa tomar? São identificadas, periodicamente, as informações (internas e externas) das quais o conselho de administração necessita para suas ponderações e tomada de decisões?

20. Na sua opinião, o conselho de administração deve se preocupar mais com questões políticas ou com questões técnicas do negócio da cooperativa?

21. Como o conselho de administração participa do processo de formulação do planejamento estratégico da cooperativa? Tem uma participação ativa nesse processo, trazendo expectativas, interesses e influência dos associados? Por quê?

22. Qual a periodicidade das reuniões do conselho de administração?

23. Você considera que as atuais reuniões do conselho de administração da cooperativa conseguem atingir seu objetivo de ser o principal norteador da estratégia da cooperativa? E se atendem o modelo proposto pela governança?

24. O processo de definição da pauta da reunião do conselho permite que todos os temas relevantes sejam abordados? Os conselheiros contribuem para a definição da pauta?

25. A pauta é comunicada com antecedência suficiente aos conselheiros para que todos os temas relevantes sejam estudados e debatidos? A qualidade, quantidade e antecedência das informações, entregues aos conselheiros, são adequadas?

26. Como podem ser melhoradas as informações fornecidas aos conselheiros em termos de apresentação, tempo, conteúdo, nível de detalhamento e foco?

27. Em relação à reunião do conselho, você entende que os conselheiros estão preparados para decidir os assuntos abordados nas mesmas? Os mesmos se preparam adequadamente para as reuniões? O conselho possui comitês especiais para tratar de assuntos/temas específicos?

28. Nas reuniões, quanto tempo é dedicado a assuntos estratégicos e operacionais? E quanto tempo é dedicado à revisão de resultados passados versus tendências e perspectivas futuras?

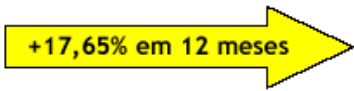
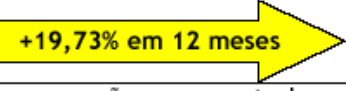
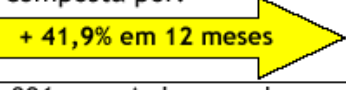
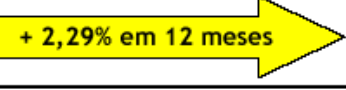
29. Para finalizar, qual a nota que você daria para o atual nível de governança dentro da cooperativa numa escala de 1 a 10?

## Anexo D - Pautas das Reuniões do Conselho

### REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

PAUTA DE 23/08/10

#### 1. Análise Financeira

<p><b>Recursos Administrados:</b> R\$ 554 milhões, composto por:</p> <p style="text-align: center;"></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Depósitos à Vista:</b> R\$ 53,4 milhões</li> <li>○ <b>Depósitos à Prazo:</b> R\$ 318,4 milhões</li> <li>○ <b>Fundos de Investimento:</b> R\$ 67,5 milhões</li> <li>○ <b>Poupança:</b> R\$ 16,4 milhões</li> <li>○ <b>Patrimônio Líquido:</b> R\$ 95,3 milhões             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Capital Social:</b> R\$ 63,8 milhões</li> <li>○ <b>Sobras 2010:</b> R\$ 6,894 milhões (-7,24%)</li> <li>○ <b>Sobras do Mês:</b> R\$ 2.474 milhões</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Carteira de Crédito:</b> R\$ 281 milhões, composta por:</p> <p style="text-align: center;"></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Crédito Geral:</b> R\$ 214,1 milhões (+ 12,33%)</li> <li>○ <b>Crédito Rural:</b> R\$ 52,4 milhões (+ 40,86%)</li> <li>○ <b>Provisões:</b> 14,5 milhões</li> </ul>
<p><b>Liquidez:</b> Recursos não emprestados: R\$ 240,1 milhões, composta por:</p> <p style="text-align: center;"></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Liquidez obrigatória:</b> R\$ 95,3 milhões</li> <li>○ <b>Liquidez excedente:</b> 144,8 milhões</li> </ul>
<p><b>Associados:</b> 54.896 associados, sendo:</p> <p style="text-align: center;"></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 48.884 pessoas físicas</li> <li>○ 6.012 pessoas jurídicas</li> </ul>

**2. Semáforo:** No mês de julho/10 tivemos a maior premiação do Semáforo da história da Pioneira. Apenas 2 UA's não foram premiadas.

- Dos 21 itens acompanhados através do Semáforo 17 ficaram no sinal verde (meta cumprida), 1 no amarelo (mais de 90% da meta cumprida) e 3 ficaram no vermelho (abaixo de 90% da meta cumprida);

- Ficamos com amarelo na Carteira de Crédito, onde faltaram R\$ 2.050.000,00 para atingir o sinal verde;

- Ficamos no vermelho nos itens relacionados às sobras (Sobras Acumuladas e volume de provisões). Nas sobras deveríamos ter até junho R\$ 2.450.000,00 a mais do que o que tínhamos para estar no verde.

- Tínhamos R\$ 4,4 milhões e precisávamos R\$ 6,8 milhões;

- Outro item no qual ficamos no vermelho foi associados. Temos 650 associados a menos do que a meta definida.

**Itens a deliberar:**

a) Avaliar a sugestão de permitir que as UA's não premiadas no 1º semestre tenham a possibilidade de recuperar sua premiação no 2º semestre.

Atualmente a UA que não atinge 80 pontos no 1º semestre não recebe o PLR do 1º semestre, mesmo que no final do ano ela tenha conseguido cumprir todas as suas metas do ano.

b) Constar em Ata do CONSAD a forma de pagamento do PLR do ano de 2010, registrando que o mesmo é vinculado ao Semáforo de cada UA.

**3. Premiação Interna da Campanha Dona da Copa Sicredi:** serão apresentadas as Unidades de Atendimento que atingiram a meta da Campanha Dona da Copa Sicredi. Para a apuração das unidades foi considerado o semáforo de julho/2010. Das 24 Unidades mais Administração Regional, 19 Unidades e a Administração Regional atingiram os 13 itens no verde. Sendo que as Unidades com mais de 11 colaboradores e que atingiram mais de 14 itens no verde receberam duas viagens. Ao todo foram contempladas 26 viagens ao custo individual de R\$ 1.000,00.

**4. Evento final ano:** Temos agendado para o final de novembro o evento de irmandade com o município argentino de Sunchales. Nesta data estarão reunidos em Nova Petrópolis grandes nomes do cooperativismo de crédito mundial, como por exemplo Pauline Green (Presidente da ACI mundial), Ramón Imperial (Presidente da ACI América), Márcio Lopes de Freitas (Presidente da OCB), Mikel Lezamiz (Mondragón) e outros. Em nossa reunião apresentaremos uma síntese do evento que está sendo desenhado.

- 27 e 28 de Novembro em Sunchales

- 30 de Novembro e 01 de Dezembro em Nova Petrópolis

**5. Homenagem à Edio Spier:** por ocasião da comemoração do irmanamento de Nova Petrópolis e Sunchales está prevista a homenagem à Ivano Barberini, ex-Presidente da ACI (Aliança Cooperativa Internacional) e que esteve em Nova Petrópolis em 2002. Foi Ivano Barberini que aproximou os municípios de Nova Petrópolis e Sunchales, culminando com o título de Capital Nacional do Cooperativismo. Além da homenagem à Ivano temos a idéia de prestar também uma homenagem à Edio Spier erguendo um monumento na Praça da Linha Imperial ao lado do monumento ao Padre Theodor Amstad. Esta é a forma que imaginamos ser a melhor para registrar a importância de Edio Spier para a história da Pioneira.

- Já temos um orçamento para este monumento que teria 2 metros de altura e seria feito de fibra de vidro, material igual ao da réplica feita do monumento da Linha Imperial. O investimento é de R\$ 25 mil.

- Mantivemos contato com o Prefeito e Vice-Prefeito e os mesmos mostraram-se extremamente favoráveis e autorizaram a obra.

Qual a opinião do Conselho?

**6. Incorporação da Sicredi Caxias do Sul RS:** Relato dos últimos passos da incorporação.

**7. Planejamento Estratégico 2011:** No início de Setembro a Gerência Executiva estará se reunindo pela 1ª vez para discutir o Planejamento Estratégico de 2011. Esta 1ª reunião terá como objetivo começarmos a divisão de atribuições e definirmos a agenda de datas.

- Qual a sugestão do CONSAD para o processo do Planejamento? Quais as etapas em que o CONSAD quer participar?

- Normalmente dividimos o Planejamento em **Estratégico** e em **Financeiro** (Metas), sendo que normalmente iniciamos pelas definições macro (estratégico) e no final de outubro trabalhamos o financeiro.

Qual a visão de futuro que o CONSAD tem?

**8. Festa de Final de Ano:** aplicou-se uma pesquisa de opinião entre os colaboradores referente à organização da festa de final de ano. Tivemos uma participação expressiva dos colaboradores, com o total de 307 respondentes. A festa será no dia **18 de dezembro** em Novo Hamburgo na **Sociedade Ginástica**, com acompanhante. A sonorização ainda está sendo definida pela organização da festa, bem como as atrações da noite. Apresentaremos na reunião as sugestões e orçamento do evento.

**9. Reuniões ocorridas:** Relato das últimas reuniões do Sicredi em Santa Maria (10 e 11/08) e em POA (17 e 18/08).

**10. Aprovação do Regulamento de Gestão de Prevenção à Lavagem de Dinheiro pelas Centrais e Cooperativas Singulares:** Informamos que o Regulamento de Gestão de Prevenção à Lavagem de Dinheiro (anexo) foi aprovado em reunião do Conselho de Administração da SICREDI. Participações ocorrida nos dias 22 e 23 de abril de 2010, conforme referência constante na ata n. 021 desse órgão. Para atender ao disposto no inciso V do § 1º do artigo 1º da Circular BACEN nº 3.461/2009<sup>1</sup> e adequação à estrutura de aprovação determinada pelos capítulos 6.2.1.4<sup>2</sup> e 6.1.2.5<sup>3</sup> do referido regulamento, **solicitamos às cooperativas centrais e suas cooperativas singulares filiadas, que insiram como ponto de pauta na próxima reunião do seu Conselho de Administração, a aprovação do Regulamento de Gestão de Prevenção à Lavagem de Dinheiro (documento anexo).** Abaixo segue a sugestão de texto a ser utilizada nas atas de reunião do conselho:

*Aprovação do Regulamento de Gestão de Prevenção à Lavagem de Dinheiro - o Presidente XXXXX apresentou aos membros do Conselho de Administração o texto do Regulamento de Gestão de Prevenção à Lavagem de Dinheiro, mencionando, inclusive, que este expediente já fora apreciado e aprovado pelo Conselho de Administração da SICREDI Participações na reunião havida nos dias 22 e 23 de abril de 2010. O colegiado aprovou, por unanimidade e na íntegra, o referido regulamento, anexo a esta ata. Por fim, o colegiado também definiu que é do Conselho de Administração da SICREDI Par a competência para deliberar, doravante, sobre eventuais alterações e/ou modificações no Regulamento.*

**11. Nova Política de Crédito do Sicredi:** Precisamos referendar no CONSAD a atualização da Política de Crédito do Sicredi, visando atender o artigo 4º inciso I do normativo 3.721/09, tratando de pontos específicos e trazendo alguns elementos novos para a Política de Crédito. Após apreciação sobre o tema, a referida Política deve ser aprovada pelo Conselho de Administração da Cooperativa. "Ressalta-se que o artigo 4º, inciso I, § 1º da mesma resolução exige ainda que a política de crédito seja revisada e aprovada, no mínimo, anualmente. Contudo, independente desta exigência legal, o seu processo de revisão é algo permanente, visando garantir a segurança da instituição alinhada as suas estratégias de negócio. A política que aprovamos na última reunião do CONSAD era específica da Pioneira e esta é de todo o Sistema Sicredi.

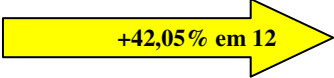

**12. Indicação do Diretor Responsável pela Remessa de Informações ao Banco do Brasil:** O Banco Central do Brasil, por meio da Circular nº. 3.504, de 06/08/2010 dispôs que as instituições financeiras devem designar um Diretor responsável pela remessa a essa autarquia de informações previstas em normas legais e regulamentares. Para atendimento à exigência,

as cooperativas Centrais e Singulares devem prestar, até 30/09/2010, a correspondente informação à Área de Serviços Administrativos da Confederação (subárea de Cadastros e Contratos), através do envio de cópia digitalizada do formulário anexo, devidamente preenchido, para o e-mail **gsa\_unicad@sicredi.com.br**, de modo que as informações possam ser inseridas no Sistema de Informações sobre Entidades de Interesse do Banco Central - Unicad.

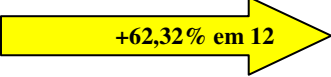
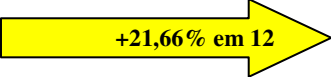
### **13. Outros assuntos.**

**REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO  
PAUTA DE 14/09/10**

1. **Associados:** apresentação dos novos associados e dos associados que solicitaram demissão.
2. **Análises de Crédito realizadas pelo Comitê de Crédito:** apresentação do resumo de liberações de créditos acima de R\$ 100 mil.
3. **Análise Financeira do mês de Agosto/2010:** apresentação da análise financeira do mês de agosto/2010.

<p><b><u>Recursos Administrados:</u></b> R\$ 668,9 milhões, composto por:</p> <p style="text-align: center;"> +42,05% em 12</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b><u>Depósitos à Vista:</u></b> R\$ 71,9 milhões</li> <li>○ <b><u>Depósitos a Prazo:</u></b> R\$ 399,5 milhões</li> <li>○ <b><u>Fundos de Investimento:</u></b> R\$ 67,2 milhões</li> <li>○ <b><u>Poupança:</u></b> R\$ 20,4 milhões</li> <li>○ <b><u>Patrimônio Líquido:</u></b> R\$ 103,5 milhões <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b><u>Capital Social:</u></b> R\$ 72,8 milhões</li> <li>○ <b><u>Sobras 2010:</u></b> R\$ 8.340.437,00 (+2,45%)</li> <li>○ <b><u>Sobras do Mês:</u></b> R\$ 1.446.240,75</li> </ul> </li> </ul>
<p><b><u>Carteira de Crédito:</u></b> R\$ 337,2 milhões, composta por:</p> <p style="text-align: center;"> +42,34% em 12</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b><u>Crédito Geral:</u></b> R\$ 255 milhões (+34,42%)</li> <li>○ <b><u>Crédito Rural:</u></b> R\$ 54,1 milhões (+38,72%)</li> <li>○ <b><u>Provisões:</u></b> 28 milhões</li> </ul>



<p><b><u>Liquidez:</u></b> Recursos não emprestados: R\$ 297,7 milhões, composta por:</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>o <b><u>Liquidez obrigatória:</u></b> R\$ 118,3 milhões</p> <p>o <b><u>Liquidez excedente:</u></b> 179,4 milhões</p>
<p><b><u>Associados:</u></b> 65.530 associados</p> <p style="text-align: center;"></p>	

4. **Área Administrativa/Financeira:** Apresentação de algumas atividades realizadas no primeiro semestre de 2010 e apresentação das principais metas para o Segundo semestre de 2010.
5. **UA Lomba Grande:** será apresentado o bairro Lomba Grande, área rural de Novo Hamburgo. Local com grandes potenciais para abertura de uma Unidade de Atendimento da Sicredi. Uma das atribuições desta localidade é a união da comunidade e constante busca pelo crescimento e desenvolvimento do local.
6. **Remuneração dos Colaboradores:** simulação de como ficaria o pagamento do PLR se tivéssemos adotado a política do Sistema Sicredi no ano anterior.
7. **Capacitação Jeito Sicredi de Ser:** Programa corporativo que visa estabelecer o modelo de relacionamento do SICREDI com os seus públicos de interesse, capacitando os colaboradores a agir de acordo com os valores e diferenciais competitivos de nossa instituição. Está sendo realizada a capacitação do Jeito Sicredi de Ser. Nos dias 26, 30 e 31 de agosto. O curso foi ministrado pelo Professor Ricardo Leite para os colaboradores da Administração Regional, Encarregados de Atendimento e Gerentes de Unidade. Durante o mês de setembro as colaboradoras Cristiane Steiner e Cátia Zen estão ministrando a capacitação para as Unidades de Atendimento. Temos duas datas sugeridas para a capacitação do Jeito Sicredi de Ser para os Conselheiros de Administração e Conselheiros Fiscais, com o Professor Ricardo Leite: 17/09 ou 04/10/10.
8. **Top Ser Humano pela ABRH:** nosso programa de formação de colaboradores intitulado “Cresça com o Sicredi” foi reconhecido pela ABRH com o prêmio Top Ser Humano.
  - O Cresça com o Sicredi iniciou em 2009 (1ª turma = 15 colaboradores) sendo que em breve iniciaremos a 2ª turma (20 colaboradores).
  - O grupo é formado por colaboradores que não exercem cargos de gerência e tem como objetivo a preparação das futuras lideranças da Pioneira.
  - Entre os módulos que são ministrados temos: Nosso Jeito (Ser Cooperativa), Nosso Negócio (Mercado Financeiro), Nossas Normas, Dicção, Desinibição e

Oratória, Técnicas de Vendas, Comunicação e Marketing, e capacitações voltadas para os Produtos e Serviços.

- Todos os participantes têm o acompanhamento de um mentor, uma pessoa que troca experiências e orienta os participantes quanto à sua carreira, quanto a dúvidas surgidas nos módulos e outros assuntos. Os mentores são normalmente Gerentes de UA e Gerência Executiva.
  - Em breve deverá ocorrer a cerimônia de premiação da ABRH.
9. **Relato sobre a viagem a Sunchales:** um grupo de 40 pessoas participou recentemente da viagem realizada para Sunchales. O grupo saiu de Nova Petrópolis em uma terça-feira no final da tarde e retornou no domingo à noite. Os participantes foram das seguintes entidades:
- Sicredi Pioneira RS – 4 participantes
  - Sicredi Corretora de Seguro – 1 participante
  - Cooperativa Piá - 1 participante
  - Prefeitura – 2 participante
  - Câmara de Vereadores – 3 participantes
  - Casa Cooperativa – 2 participante
  - Associação Amstad – 3 participante
  - Escola Bom Pastor – 2 participantes
  - ACINP – 1 participante
  - Concurso Logomarca – 3 participantes
  - Projeto Vôlei – 11 participantes
  - Projeto União Faz a Vida – 3 participantes
  - Imprensa – 3 participante
  - Rádio Imperial – 1 participante
10. **Monumento na Linha Imperial:** Relato acerca do estágio atual para instalação de um monumento aos 4 ex-presidentes da Sicredi Pioneira RS. Foram realizadas 3 reuniões com a comunidade de Linha Imperial para a condução do assunto.
11. **Mini-Semáforo das UA's Incorporadas:** como ficou o Mini-semáforo das UA's incorporadas, que premiará até 15% do salário conforme aprovado na última reunião do Consad;
- **Seguro Residencial:** produção seguro residencial das UA's incorporadas, para demonstrar que está começando o engajamento da equipe anos nossos propósitos.
12. **Autorização para abertura de UA em Caxias do Sul:** com o objetivo de segregar da contabilidade da Pioneira as operações de crédito problemáticas da Sicredi Caxias do Sul, abriremos uma UA que terá como finalidade específica abrigar estes associados e operações de crédito.
13. **Visita de Cooperativas de Sunchales e de São Roque de Minas (MG):** no dia 28/09 receberemos 2 visitas e gostaríamos de verificar da possibilidade de após a reunião do CONSAD do dia 27/09 fazermos uma janta de integração com os cooperativistas que aqui estarão.
- De Sunchales receberemos 8 pessoas, sendo o Sr. Raul Colombetti e mais 7 ligados ao Cooperativismo de Crédito
  - De São Roque de Minas (vamos informar no dia da reunião quem virá de Minas Gerais). A Sicoob Saromcredi é conhecida em nível nacional pelo fato da criação

da cooperativa de crédito ter mudado o perfil do município. Veja a notícia recente da mesma no <<http://www.cooperativismodecredito.com.br/noticias/2010/01/sicoob-saromcredi-soma-forca-ao-sicoob.html>>.

**14. Doação para Hospital de Nova Petrópolis:** em virtude da ampliação do Hospital de Nova Petrópolis, com a construção do bloco cirúrgico, temos uma solicitação de patrocínio com o objetivo de apoiar esta obra. O valor sugerido para doação é de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais).

**15. Outros assuntos.**

## REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO PAUTA DE 27/09/10

**1. Conversa com Técnico do Banco Central:** Quando estivemos em Brasília mantivemos contato com o Dr. Enio Meinen, que até o início de 2009 era Vice-Presidente da Confederação Sicredi e que atualmente é Diretor Operacional do Bancoob (Banco das cooperativas Sicoob). O Dr. Enio, juntamente com o Sr. João Batista Loredo de Souza, Supervisor de Fiscalização do BACEN de POA publicaram recentemente um livro intitulado “**Cooperativas de Crédito – Gestão Eficaz**”.

Conversando com o Sr. Batista ele aceitou o convite de vir até a Pioneira para conversar com o CONSAD sobre a visão do BACEN sobre as Cooperativas de Crédito.

Como ele está em férias, ficou ainda mais fácil agendar sua vinda para cá e ele estará em nossa reunião desta segunda-feira para conversarmos com ele por aproximadamente 01h30min, entre exposição de assuntos trazidos por ele e debate com o CONSAD. Seria muito produtivo se os conselheiros trouxessem consigo dúvidas e questionamentos que possam ser feitos ao Sr. Batista.

Vejam também as notícias publicadas sobre o livro recentemente lançado <<http://cooperativismodecredito.com.br/news/tag/literatura/>>.

**2. 8º CONCRED:** Relato dos participantes sobre o evento ocorrido em Foz do Iguaçu no mês de agosto:

Mário Konzen

Gilberto Müller

**3. Congresso Nacional de Cooperativismo:** relato dos participantes acerca das visitas realizadas no Banco Central do Brasil (Departamento de Normas e Departamento de Fiscalização), na Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito), na OCB, na Cooperativa de Crédito Cooperforte e participação no Congresso Brasileiro de Cooperativismo promovido pela OCB:

Mário Konzen

Márcio Port

**4. Top Ser Humano:** No dia 19/10/2010 (20h) ocorrerá em Porto Alegre a cerimônia de premiação da ABRH onde receberemos o prêmio de Top Ser Humano pelo programa “Cresça com o Sicredi”. Estamos fazendo a reserva dos convites para as pessoas que representarão a cooperativa e gostaríamos de contar com alguns membros do CONSAD nesta premiação. Alguém se habilita? Precisamos da resposta até segunda-feira.

**5. Sensibilização para o Jeito Sicredi de Ser:** está confirmada a capacitação do Jeito Sicredi de Ser para os Conselheiros de Administração e Fiscal. Será realizada no dia **04/10 às 8h30min** com café da manhã. Previsão de término às 12h, logo após será servido um almoço na Associação. Podendo À tarde ser realizada a reunião do Conselho de Administração, antecipando a reunião do dia 11/10.

**6. Curso de Formação e Gestão Cooperativa:** a OCERGS está promovendo curso de Formação e Gestão Cooperativa, previsto para os dias 27/10 e 03,10,17 e 24 de novembro de 2010. Inscrições abertas a partir de 27/09, investimento gratuito.

**7. Sabores de Criúva:** um dos principais eventos patrocinados pela Sicredi Caxias do Sul era o “Sabores de Criúva”, um evento gastronômico onde as principais personalidades de Caxias

do Sul vão para a cozinha no dia 23/10/2010 (20:30h) e preparam a janta para seus “convidados”. A Sicredi Caxias sempre patrocinava este evento com R\$ 15 mil e na migração para a Pioneira reduzimos este investimento para R\$ 3 mil. Os cozinheiros da Pioneira serão: Nilson, Mário, Perini e Márcio, e cabe a nós a venda de 24 ingressos (12 casais) no valor de R\$ 85,00 cada. Pelo que sabemos normalmente estes ingressos não são vendidos e sim “dados” para clientes especiais de cada um dos festeiros.

Nossa sugestão é que estes ingressos sejam disponibilizados para pessoas próximas de nós, podendo ser o CONSAD, colaboradores com cargos gerenciais ou associados. Considerando-se que Criúva fica 55Km distante de Caxias do Sul (ao lado de São Marcos) sugerimos hospedagem no Hotel São Marcos em São Marcos, fone: 54 3291-1411.

**8. Apresentação da Campanha de Doação para Hospital de Nova Petrópolis:** será apresentado o projeto da campanha para a Doação dos associados que pertencem à região de Nova Petrópolis, para que seja avaliada pelo Conselho e votada.

**9. Planejamento Estratégico 2011:** Segue em anexo um primeiro esboço de nosso Planejamento Estratégico de 2011. O mesmo pode servir de base inclusive para perguntas para o Sr. Batista do BACEN.

**10. Comparativo com outras Cooperativas:** Conforme solicitado será apresentado um comparativo da Pioneira em relação a outras cooperativas do Sicredi.

**11. Outros assuntos:**