

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

MICHEL ASSEF JORGE FERREIRA

**ANÁLISE DE INDICADORES DE GOVERNANÇA COOPERATIVA  
MEDINDO PADRÕES E A ATUAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

VIÇOSA – MG

2022

MICHEL ASSEF JORGE FERREIRA

**ANÁLISE DE INDICADORES DE GOVERNANÇA COOPERATIVA  
MEDINDO PADRÕES E A ATUAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Viçosa (UFV), como parte das exigências do curso de Cooperativismo para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II (ERU 489)

Orientador: Prof. Dr. Pablo Murta Baião Albino

VIÇOSA – MG

2022

**ANÁLISE DE INDICADORES DE GOVERNANÇA COOPERATIVA  
MEDINDO PADRÕES E A ATUAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISIS DE INDICADORES DE GOBERNANZA COOPERATIVA  
NORMAS DE MEDICIÓN Y DESEMPEÑO DE LA JUNTA DIRECTIVA**

**ANALYSIS OF COOPERATIVE GOVERNANCE INDICATORS  
MEASURING STANDARDS AND THE PERFORMANCE OF THE BOARD OF  
DIRECTORS**

Michel Assef Jorge Ferreira<sup>1</sup>

Pablo Murta Baião Albino<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Aluno do curso de graduação em Cooperativismo. Universidade Federal de Viçosa, Brasil. E-mail: [michel.ferreira@ufv.br](mailto:michel.ferreira@ufv.br). Telefone de contato: +5531998105389

<sup>2</sup>Administrador. Doutor. Professor adjunto. Universidade Federal de Viçosa, Brasil.

## **RESUMO**

**Objetivo:** identificar a existência de padrões e variáveis significativas de práticas de governança cooperativa dentre um grupo de cooperativas do Rio de Janeiro, mediante a indicadores de padrões de governança e de avaliação do envolvimento conselho de administração.

**Métodos:** estudo de abordagem analítica e descritiva incluindo pesquisa documental e coleta quali-quantitativa de dados. Os dados foram coletados através de entrevistas previamente estruturadas. Na análise dos dados calculou-se as taxas de frequência relativa e identificou-se valores predominantes e critérios de ausência.

**Resultados:** encontrou-se prevalência de notas máximas dentre os padrões de governança, atingindo 66,67% dos casos com algumas exceções e de notas moderadas no envolvimento do

conselho de administração em 80% dos casos, também apresentando exceções. O critério da ausência foi identificado tanto na análise de padrões quanto de envolvimento, atingindo a menor nota em todas as variáveis.

**Conclusões:** os dados encontrados neste estudo corroboram com a avaliação de outros autores que as práticas de governança devem ser avaliadas através de múltiplos fatores e carece do maior número de informações possíveis para resultados promissores.

**Palavras-chave:** Cooperativismo; Governança; Governança cooperativa; Padrões de governança; Conselho de administração.

## RESUMEN

**Objetivo:** identificar la existencia de patrones y variables significativas de las prácticas de gobernanza cooperativa entre un grupo de cooperativas de Río de Janeiro, a través de indicadores de estándares de gobernanza y evaluación de la participación del consejo de administración.

**Método:** estudio con enfoque analítico y descriptivo, incluyendo investigación documental y recolección de datos cualitativo-cuantitativos. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas previamente estructuradas. En el análisis de los datos se calcularon los índices de frecuencia relativa y se identificaron los valores predominantes y los criterios de ausencia.

**Resultados:** hubo un predominio de puntajes máximos entre los estándares de gobierno, alcanzando el 66,67% de los casos con algunas excepciones y de puntajes moderados en la participación de la junta directiva en el 80% de los casos, presentando también excepciones. El criterio de ausencia se identificó tanto en el análisis de patrones como de implicación, alcanzando la puntuación más baja en todas las variables.

**Conclusión:** los datos encontrados en este estudio corroboran la valoración de otros autores de que las prácticas de gobernanza deben ser evaluadas a través de múltiples factores y carecer de la mayor cantidad de información posible para obtener resultados prometedores.

**Palabras clave:** Cooperativismo; Gobernancia; Gobernanza cooperativa; estándares de gobernanza; Consejo Administrativo.

## ABSTRACT

**Objective:** to identify the existence of patterns and significant variables of cooperative governance practices among a group of cooperatives in Rio de Janeiro, through indicators of governance standards and evaluation of the involvement of the board of directors.

**Method:** study with an analytical and descriptive approach, including documentary research and qualitative-quantitative data collection. Data were collected through previously structured interviews. In the data analysis, the relative frequency rates were calculated and predominant values and absence criteria were identified.

**Results:** a prevalence of maximum scores was found among the governance standards, reaching 66.67% of the cases with some exceptions and of moderate scores in the involvement of the board of directors in 80% of the cases, also presenting exceptions. The criterion of absence was identified both in the analysis of patterns and of involvement, reaching the lowest score in all variables.

**Conclusion:** the data found in this study corroborate the assessment of other authors that governance practices should be evaluated through multiple factors and lack the greatest amount of information possible for promising results.

**Keywords:** Cooperativism; Governance; Cooperative governance; Governance standards; Administrative Council.

## INTRODUÇÃO

O florescimento econômico de um determinado país está intrinsecamente ligado à sua atividade empresarial, dessa forma, empresários se posicionam em caminhos que buscam o aprimoramento da eficiência operacional, objetivando a maximização dos lucros e, por consequência, aumentar a atração de um maior número de investidores. Essa eficiência engloba diferentes aspectos que devem ser considerados sobre os processos de tomadas de decisões e de planejamento, sendo estes a distribuição de direitos de controle e de poder de decisão, valor e disponibilidade da informação. O primeiro refere-se à perspectiva da governança e o segundo sobre os sistemas de controle gerenciais. (FIORINI; NELSON; VERA, 2016).

A partir do surgimento de escândalos financeiros englobando inúmeras empresas dos Estados Unidos que geraram grandes prejuízos, foi que o tema da governança corporativa e a busca por sistemas de controles mais eficientes começou a chamar a atenção ao redor do mundo. Esse tema relaciona-se a modelos de gestão de uma instituição, a relação existente entre shareholders e stakeholders, e a instituição de mecanismos de monitoramento e controle (BORGES e SERRÃO, 2005; ROSSETTI e ANDRADE, 2014). No Brasil, o assunto acerca da governança começou a tomar força decorrente de mudanças ocorridas na década de 1990, como a abertura comercial, a consolidação monetária, privatizações, a ampliação da influência dos conselhos, a participação de um vigoroso mercado de acionistas e novas questões de legislação (FIORINI; NELSON; VERA, 2016).

Segundo Rossetti e Andrade (2014), o desenvolvimento do empreendedorismo para o expansionismo ocorreu sem que houvesse o aprimoramento dos processos de gestão, levando ao nascimento do tema da governança corporativa que tem por finalidade o equilíbrio dos processos decisórios. Dentro do mundo corporativo, qualquer organização que possua em sua estrutura a divisão entre propriedade e gestão, ponto que leva a ocorrência de problemas de agência, deve-se atentar a absorção de sistemas de governança responsáveis pelo disciplinamento da organização e pela busca de eficiência. Esse cenário não é diferente dentro

das instituições baseadas na autogestão, dado pelo fato de que, apesar de não buscarem o lucro como objetivo final, possuem a necessidade do desenvolvimento constante, em busca da agilidade e eficiência nos processos de decisão, a especialização de seus gestores e a diminuição dos custos de decisão (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

Sendo assim, conforme colocado pela Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2018), a governança dentro do sistema cooperativo fundamenta-se na busca por padrões estratégicos, considerando os valores e princípios cooperativistas, com a finalidade de manter a ética e garantir a realização dos objetivos sociais por meio de uma gestão sustentável e que não desvie dos interesses de seus associados.

Diante dos argumentos apresentados, o objetivo do presente trabalho foi identificar a existência de padrões e práticas de governança cooperativa das cooperativas do estado do Rio de Janeiro, mediante indicadores do envolvimento do conselho de administração e as boas práticas de governança. De maneira específica, pretendemos:

- 1) Avaliar o grau de governança por meio da análise proposta por Rossetti e Andrade das variáveis verificadas nas cooperativas;
- 2) Verificar a predominância de ocorrências sobre os parâmetros da governança;
- 3) Descrever padrões e variáveis entre as cooperativas estudadas;

Para melhor entendimento, o presente trabalho está organizado em sete partes: a introdução, o referencial teórico, a metodologia, os resultados, as discussões, as considerações finais e, por fim, as referências bibliográficas.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Conforme colocado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2001), o tema da governança corporativa torna-se uma ferramenta essencial para o pleno desenvolvimento sustentável em todas suas dimensões. Foi a partir dos anos 1980, através de um grande número de escândalos corporativos, que a Bolsa de Londres criou o Comitê Cadbury, que teve por objetivo a definição de condutas contábeis e relatórios financeiros para as empresas que faziam operações na bolsa. Posteriormente, foi redigido pelo comitê, o relatório Cadbury, lançado em 1992, que em conjunto, futuramente com as diretrizes de 1999 propostas pela OCDE, que se iniciou proposições de práticas qualificadas a respeito das práticas de governança dentro das organizações, sendo direcionadas para um arranjo e desempenho mais eficazes dos atores envolvidos (ROSSETTI e ANDRADE, 2014).

Fundado em 1995, o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), posteriormente chamado de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), deu início ao norteamento das discussões a respeito das boas práticas de governança no cenário nacional (SILVEIRA, 2010).

De acordo com o IBGC, a governança corporativa define-se como:

Sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade

Já Oliveira (2016), traz um modelo mais gerencial, que consiste em:

Modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre acionistas ou cotistas, Conselhos – de administração e Fiscal, Auditorias – Interna e Externa e Diretoria Executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado – Financeiro e Comercial – e conseqüentemente incremento no valor da empresa, redução do nível de risco e maior efetividade da empresa ao longo do tempo

Dentre os órgãos primordiais para a execução de boas práticas de governança, encontramos o conselho de administração, com papel crucial de posicionamento da organização com o interesse público, ao mesmo tempo em que se atenta para a estabilidade financeira, atuando com transparência e executando as prestações de contas (OLIVEIRA, 2016).

Em 2015, o IBGC elencou requisitos mínimos para o conselho de administração, a saber:

- Alinhamento e comprometimento com os princípios e os valores da organização e seu código de conduta;
- Visão estratégica;
- Disposição para defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;
- Capacidade de comunicação;
- Disponibilidade de tempo;
- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Conhecimento das melhores práticas de governança corporativa;
- Capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis e não financeiros;

- Conhecimento sobre legislação societária e de regulação; e
- Conhecimento sobre gerenciamento de riscos.

Lethbridge (1997), afirma que a denominação da governança corporativa, do original em inglês “Corporate Governance”, ditava a respeito dos arranjos institucionais que organizam as relações entre acionistas e as administrações das sociedades empresariais, porém, o tema possui potencial para ser aplicado a um maior conjunto de organizações, como as de governança democrática, ou, as cooperativas, tratadas nesse estudo.

As organizações podem ser classificadas sob três categorias, sendo a primeira aquelas que buscam o lucro como principal objetivo; a segunda representando àquelas sem objetivos econômicos ou lucrativos, com o foco na prestação de serviços sociais; e, por fim, e objeto desse estudo, as organizações cooperativas, que possuem objetivo financeiro, mas sem fins lucrativos. Por possuírem características distintas, é necessário à sua compreensão, para que sistemas corretos de governança sejam utilizados (NETO et al., 2012).

Cooperativas são organizações voltadas ao crescimento social e financeiro de seus cooperados através de objetivos econômicos e constituídas por associados encarregados de sua gestão por meio de um sistema democrático integrado por assembleias gerais, conselhos de administração e fiscal. Elas compartilham princípios acordados internacionalmente, colocando valores como igualdade e justiça social no centro da organização e permitindo, assim, que seus integrantes trabalhem juntos para criar entidades sustentáveis que geram empregos prósperos e de longo prazo. (DAVIS; NETO, 2010).

Bialoskorski Neto e Zylbersztajn (1994), afirmam que as cooperativas se posicionam entre os cooperados e o mercado, atuando como intermediárias que conectam interesses em comum. Segundo os autores, essas organizações não possuem existência autônoma e independente de seus membros como acontece em sociedades de capital, sendo colocadas a serviço das necessidades financeiras de seus cooperados.

O cooperativismo é fundamentado em princípios que são (OCB, 2017):

- Adesão livre e voluntária
- Gestão democrática pelos membros
- Participação econômica dos membros

- Autonomia e Independência
- Educação, Formação e Informação
- Intercooperação
- Preocupação com a comunidade

O movimento cooperativista não pode ser visto como um fenômeno marginal e de pouca relevância, pois, de acordo com a Aliança Cooperativista Internacional (ICA 2019), cerca de 12% da população mundial faz parte diretamente ou indiretamente de uma das 3 milhões de cooperativas ao redor do mundo.

Segundo a Organização de Cooperativas Brasileiras (OCB 2014), a prática da governança dentro do sistema cooperativo objetiva:

- Ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa;
- Facilitar o desenvolvimento e a complexidade das cooperativas;
- Contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista;
- Aprimorar a participação do cooperado no processo decisório;
- Obter melhores resultados econômico-financeiros;
- Incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social; e
- Aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

Dessa forma, torna-se de extrema importância para as organizações cooperativas a adoção de boas práticas que elevem a governança em suas organizações para que, dessa forma, atinjam e mantenham níveis de desenvolvimento que condizem com as exigências do mercado e que melhorem a sinergia entre os atores envolvidos. Estes argumentos justificam a presente pesquisa, lançando luz a respeito da predominância ou ausência de práticas de governança corporativa em organizações cooperativas.

## METODOLOGIA

### Desenho do estudo

O trabalho é analítico e refere-se a um estudo descritivo, incluindo pesquisa documental e coleta quali-quantitativa de dados. A pesquisa quantitativa, de acordo com Lakatos e Marconi (1985), tem o objetivo de tornar tudo quantificável, sendo viável a sua tradução em números, opiniões e informações com o objetivo de classificação e análise. Esse tipo de estudo necessita a utilização de recursos e de técnicas estatísticas, com a finalidade de caracterizar e testar relações entre variáveis.

Para o desenvolvimento do trabalho foram enviados questionários para todas as cooperativas cujos representantes participam do Programa de Formação de Gestores em Cooperativas - PFGC, uma parceria entre a EXECOOP e o SESCOOP-RJ, realizado durante os anos de 2020 e 2021.

A coleta de dados foi realizada de maneira on-line, durante dois meses, por um aluno do curso de Cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa. A amostra total foram de 19 questionários aplicados.

Os dados referem-se às respostas dadas pelos agentes envolvidos com as cooperativas em questões referentes à medição dos padrões de governança e a avaliação do envolvimento do conselho de administração. Essa nota, foi dada pelos indivíduos entrevistados, que responderam os questionários a partir de suas avaliações da presença em suas organizações de cada item que consta nos questionários.

A respeito da medição da governança, padrões, variáveis e a avaliação do envolvimento do conselho de administração, os mesmos são definidos e derivados da análise proposta por Rossetti e Andrade (2014), para averiguar o grau de governança sendo:

- 1) Quadro 1: Medição da governança, os padrões e suas variáveis, sendo que as medidas são variáveis de 0 a 5 de acordo com os respondentes. As escalas serão definidas por:
  - Nota 5: Benchmark (padrão a ser seguido)
  - Nota 4: Padrão muito próximo das melhores práticas
  - Nota 3 e 2: Satisfatório

- Nota 1 e 0: Exige melhorias urgentes

Tabela 1. Padrões, Variáveis e Medidas da Governança

(contínua)

<b>Padrão</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Medidas</b>
<b>1. Responsabilidades e atuação do conselho de administração</b>	a) Avaliações regulares do conselho de administração e dos conselheiros	1 2 3 4 5
	b) Conselheiros focados na estratégia	1 2 3 4 5
	c) Sucessão planejada por comitê de governança	1 2 3 4 5
	d) Objetivos primários: - Criação de valor e de riqueza para os cooperados - Maximização do retorno sobre ativos	1 2 3 4 5
	e) Objetivos complementares: - Conciliação dos resultados com os direitos de outras partes interessadas - Consideração dos efeitos de decisões sobre outras partes interessadas	1 2 3 4 5
<b>2. Transparência financeira e controles internos</b>	a) Atributos do conselho fiscal: - Estatuto formal - Relações estreitas com o conselho de administração - Autoridade para contratar e avaliar auditores independentes - Avaliação profunda das demonstrações financeiras	1 2 3 4 5
	b) Lucros divulgados confirmados, não submetidos a revisões, nos últimos três anos	1 2 3 4 5
	c) Ausência de ações judiciais para contestar demonstrações financeiras	1 2 3 4 5
<b>3. Direitos dos acionistas</b>	a) Uma só classe de ações e com direito a voto	1 2 3 4 5
	b) Votos facilitados, inclusive por internet	1 2 3 4 5
	c) Convocação de assembleias	1 2 3 4 5
	d) Uma ação, um voto	1 2 3 4 5
<b>4. Remuneração (conselhos e executivos)</b>	a) Existência de comitê de remuneração, constituído por conselheiros independentes	1 2 3 4 5
	b) Conselheiros remunerados	1 2 3 4 5
	c) Remuneração de executivos:	1 2 3 4 5

	Vinculada ao desempenho projetado Alinhada ao interesse dos sócios (metas definidas de retorno e criação de valor)	1 2 3 4 5
<b>5. Controle pelo mercado</b>	a) Estratégias competitivas definidas	1 2 3 4 5
	b) Número de cooperados ativos	1 2 3 4 5
	c) Utilização da capacidade produtiva	1 2 3 4 5
	d) Custo médio de produção	1 2 3 4 5
<b>6. Comportamento e reputação corporativa</b>	a) Raras questões trabalhistas e ambientais	1 2 3 4 5
	b) Gerenciamento ambiental sistematizado	1 2 3 4 5
	c) Ausência de ações criminais em andamento	1 2 3 4 5
	d) Ausência de acusações sobre fraudes	1 2 3 4 5

Fonte: Adaptado de Rossetti e Andrade, 2014

2) Quadro 2: Avaliação do Conselho de Administração, composta por medidas variáveis de 1 a 5 de acordo com os respondentes a respeito do envolvimento dos agentes. As escalas serão definidas por:

- Nota 5: Exclusivo
- Nota 4: Padrão muito próximo das melhores práticas
- Nota 3: Satisfatório
- Nota 2 e 1: Exige melhorias urgentes

Tabela 2. Avaliação do envolvimento do Conselho de Administração (contínua)

Escala	1	2	3	4	5
Envolvimento	Inexistente	Baixo	Moderado	Alto	Exclusivo
<b>Áreas, funções e responsabilidades</b>					
<b>a) Legais, Societárias e Institucionais</b>					
1. Zelo pelas disposições instituídas	1	2	3	4	5
2. Zelo pelas crenças essenciais	1	2	3	4	5
3. Promoção do equilíbrio de interesses	1	2	3	4	5
<b>b) Estratégias</b>					
4. Consensar propósitos	1	2	3	4	5
5. Definir direção	1	2	3	4	5
6. Definir planos	1	2	3	4	5
7. Propor projetos alternativos	1	2	3	4	5
8. Monitorar execução	1	2	3	4	5

<b>c) Transações Estratégicas</b>					
9. Grandes investimentos	1	2	3	4	5
10. Mudanças na carteira de negócios	1	2	3	4	5
11. Fusões e cisões	1	2	3	4	5
12. Aquisições e desmobilizações	1	2	3	4	5
<b>d) Operações</b>					
13. Pesquisa e desenvolvimento	1	2	3	4	5
14. Manufatura e logística	1	2	3	4	5
15. Marketing e vendas	1	2	3	4	5
16. Tecnologia da informação	1	2	3	4	5
<b>e) Recursos Humanos e Organização</b>					
17. Desenvolvimento de lideranças	1	2	3	4	5
18. Remuneração de executivos	1	2	3	4	5
19. Investimentos em capital humano	1	2	3	4	5
20. Estrutura da organização	1	2	3	4	5
<b>f) Gestão Financeira</b>					
21. Estrutura de capital	1	2	3	4	5
22. Gestão de liquidez	1	2	3	4	5
23. Política de dividendos	1	2	3	4	5
24. Informes financeiros	1	2	3	4	5
<b>g) Gestão de Riscos</b>					
25. Gestão de riscos da cooperativa	1	2	3	4	5
26. Definição de procedimentos	1	2	3	4	5
27. Auditoria de riscos e vulnerabilidade	1	2	3	4	5
<b>h) Relações Externas</b>					
28. Posicionamento e integridade da marca	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
29. Relações com o mercado	1	2	3	4	5
30. Abertura a outras partes interessadas					
<b>i) Eficácia do Presidente</b>					
31. Avaliação do desempenho	1	2	3	4	5
32. Plano de remuneração	1	2	3	4	5
33. Planejamento da sucessão	1	2	3	4	5
<b>j) Governança</b>					
34. Eficácia do conselho	1	2	3	4	5
35. Seleção de conselheiros	1	2	3	4	5
36. Avaliação de conselheiros	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Rossetti e Andrade, 2014

## 6.1. Análise e Descrição

Primeiramente, para início do estudo foram coletados os questionários que englobam o escopo da pesquisa para que em seguida fosse feita a tabulação dos dados, onde as informações extraídas foram transcritas para uma planilha do programa Excel para Windows 2019.

Posteriormente foram separados os dados em grupos a partir de suas pontuações na escala de zero a cinco para a tabela 1, e de um a cinco para a tabela 2, onde em seguida, foi feita a análise com a utilização do cálculo de frequência relativa, possibilitando, assim, a visualização dos valores percentuais. Outro critério que foi utilizado é o da ausência, descrevendo a não aplicação de certas práticas dentro das cooperativas analisadas.

Para a descrição dos dados foi realizada uma análise descritiva, buscando identificar predominâncias de avaliações altas e baixas com o foco em práticas, todavia, analisando também os critérios de ausência. Dessa forma, possibilita-se a percepção da existência de padrões significativos entre as diferentes cooperativas dentre as práticas de governança e envolvimento do conselho de administração, dimensionadas através de variáveis estruturadas.

## RESULTADOS

A partir da aplicação de 19 questionários, é possível na tabela 3, a visualização das frequências relativas de cada nota, relacionadas as suas respectivas variáveis e padrões. Foi identificado a predominância da nota 5 em 66,67% dos padrões, a nota 3 em 16,67% e a nota 0 em 16,67%.

Tabela 3 - Medição de padrões de governança

(contínua)

Padrão	Variáveis	% sobre total de avaliações					
		5	4	3	2	1	0
1. Responsabilidade e atuação do conselho de administração	a) Avaliações regulares do conselho de administração e dos conselheiros	15,79	21,05	31,58	0	15,79	15,79
	b) Conselheiros focados na estratégia	15,79	21,05	42,11	21,05	0	0
	c) Sucessão planejada por comitê de governança	5,26	0	21,05	26,32	10,53	36,84
	d) Objetivos primários:	42,11	26,32	26,32	0	0	5,26
	d/1) - Criação de valor e de riqueza para os cooperados	21,05	36,84	21,05	21,05	0	0
	d/2) - Maximização do retorno sobre ativos						
e) Objetivos complementares:	31,58	21,05	21,05	15,79	10,53	0	

	e/1) - Conciliação dos resultados com os direitos de outras partes interessadas	31,58	26,32	21,05	10,53	10,53	0
	e/2) - Consideração dos efeitos de decisões sobre outras partes interessadas						
2. Transparência financeira e controles internos	a) Atributos do conselho fiscal:						
	a/1) - Estatuto formal	52,63	26,32	10,53	10,53	0	0
	a/2) - Relações estreitas com o conselho de administração	31,58	31,58	21,05	15,79	0	0
	a/3) - Autoridade para contratar e avaliar auditores independentes	21,05	15,79	10,53	31,58	5,26	15,79
	a/4) - Avaliação profunda das demonstrações financeiras	52,63	15,79	15,79	10,53	5,26	0
	b) Lucros divulgados confirmados, não submetidos a revisões, nos últimos três anos	36,84	21,05	10,53	15,79	0	15,79
	c) Ausência de ações judiciais para contestar demonstrações financeiras	68,42	10,53	0	15,79	0	5,26
3. Direitos dos acionistas	a) Uma só classe de ações e com direito a voto	63,16	21,05	0	5,26	0	10,53
	b) Votos facilitados, inclusive por internet	47,37	10,53	5,26	0	10,53	26,32
	c) Convocação de assembleias	84,21	10,53	0	0	5,26	0
	d) Uma ação, um voto	84,21	5,26	0	5,26	0	5,26
4. Remuneração (conselhos e executivos)	a) Existência de comitê de remuneração, constituído por conselheiros independentes	0	0	15,79	5,26	5,26	73,68
	b) Conselheiros remunerados	26,32	21,05	15,79	5,26	0	31,58
	c) Remuneração de executivos:						
	c/1) Vinculada ao desempenho projetado	10,53	15,79	15,79	10,53	0	47,37
c/2) Alinhada ao interesse dos sócios (metas definidas de retorno e criação de valor)	15,79	15,79	26,32	5,26	0	36,84	

5. Controle pelo mercado	a) Estratégias competitivas definidas	21,05	15,79	47,37	10,53	0	5,26
	b) Número de cooperados ativos	21,05	26,32	21,05	26,32	5,26	0
	c) Utilização da capacidade produtiva	26,32	26,32	36,84	10,53	0	0
	d) Custo médio de produção	15,79	15,79	52,63	10,53	0	5,26
6. Comportamento e reputação corporativa	a) Raras questões trabalhistas e ambientais	47,37	5,26	15,79	0	0	31,58
	b) Gerenciamento ambiental sistematizado	15,79	5,26	21,05	5,26	5,26	47,37
	c) Ausência de ações criminais em andamento	52,63	5,26	5,26	0	5,26	31,58
	d) Ausência de acusações sobre fraudes	52,63	5,26	5,26	0	10,53	26,32

Fonte - Adaptado de Rossetti e Andrade, 2014.

Os resultados apresentados na tabela 3 indicam que no primeiro padrão analisado, “Responsabilidade e atuação do conselho de administração”, houve a predominância da nota 3 (satisfatório) com 26,31% das ocorrências, seguida pelas notas 5 (23,30) e 4 (21,80) respectivamente.

No segundo padrão, “Transparência Financeira e controles internos” foi encontrado a nota 5 (benchmark) como maior ocorrência (43,85), e em segundo lugar, a nota 4 (20,17) (padrão muito próximo das melhores práticas).

Dentro dos resultados encontrados na tabela 3, também foi obtido a maior porcentagem de avaliações 5 (benchmark), no terceiro padrão, “Direitos dos acionistas”, com 69,73% dos avaliadores atestando esse resultado, seguida da nota 4 (11,84).

Em contrapartida, a maior ocorrência de notas 0 (exige melhorias urgentes) foi encontrado no padrão 4 “Remuneração”, com 47,36% dos casos, seguido da nota 3, apontado por 18,42% dos entrevistados.

O padrão “Controle pelo mercado”, traz uma nota 3 para 39,47%, seguido pela nota 5 (21,05%). O último padrão apresentado, “Comportamento e reputação corporativa” apresentou predomínio da nota 5 (benchmark), com 42,10%, e em segundo lugar a nota 0 (exige melhorias urgentes), com 34,21%.

A partir da tabela 4, onde é analisado o envolvimento do conselho de administração em suas respectivas áreas através das frequências relativas, obtemos, a predominância da nota três

(moderado) em 80% das áreas, funções e responsabilidades, seguido da nota dois (baixo) com 10%, e a nota um (zero) igualmente com 10%.

<b>Escala</b>	1	2	3	4	5
<b>Envolvimento</b>	Zero	Baixo	Moderado	Alto	Exclusivo
<b>Áreas, funções e responsabilidades</b>					
<b>a)Legais, Societárias e Institucionais</b>					
1. Zelo pelas disposições instituídas	. 0,00%	. 10,53%	. 36,84%	. 31,58%	. 21,05%
2. Zelo pelas crenças essenciais	. 0,00%	. 10,53%	. 52,63%	. 31,58%	. 5,26%
3. Promoção do equilíbrio de interesses	. 0,00%	. 15,79%	. 42,11%	. 26,32%	. 15,79%
<b>b)Estratégias</b>					
4. Consensar propósitos	. 0,00%	. 21,05%	. 36,84%	. 36,84%	. 5,26%
5. Definir direção	. 0,00%	. 15,79%	. 47,37%	. 10,53%	. 26,32%
6. Definir planos	. 5,26%	. 5,26%	. 52,63%	. 21,05%	. 15,79%
7. Propor projetos alternativos	. 5,26%	. 10,53%	. 52,63%	. 26,32%	. 5,26%
8. Monitorar execução	. 5,26%	. 15,79%	. 31,58%	. 31,58%	. 15,79%
<b>c)Transações Estratégicas</b>					
9. Grandes investimentos	.36,84%	. 36,84%	. 15,79%	. 10,53%	. 0,00%
10. Mudanças na carteira de negócios	.31,58%	. 36,84%	. 26,32%	. 0,00%	. 5,26%
11. Fusões e cisões	.52,63%	. 15,79%	. 26,32%	. 0,00%	. 5,26%
12. Aquisições e desmobilizações	.52,63%	. 15,79%	. 26,32%	. 0,00%	. 5,26%
<b>d)Operações</b>					
13. Pesquisa e desenvolvimento	.31,58%	. 26,32%	. 42,11%	. 0,00%	. 0,00%
14. Manufatura e logística	.42,11%	. 36,84%	. 10,53%	. 10,53%	. 0,00%
15. Marketing e vendas	.21,05%	. 21,05%	. 42,11%	. 15,79%	. 0,00%
16. Tecnologia da informação	.26,32%	. 5,26%	. 42,11%	. 15,79%	. 10,53%
<b>e)Recursos Humanos e Organização</b>					
17. Desenvolvimento de lideranças	.26,32%	. 15,79%	. 26,32%	. 10,53%	. 21,05%
18. Remuneração de executivos	.26,32%	. 31,58%	. 36,84%	. 0,00%	. 5,26%
19. Investimentos em capital humano	.15,79%	. 26,32%	. 42,11%	. 5,26%	. 10,53%
20. Estrutura da organização	.10,53%	. 15,79%	. 42,11%	. 26,32%	. 5,26%
<b>f)Gestão Financeira</b>					
21. Estrutura de capital	.15,79%	. 21,05%	. 42,11%	. 10,53%	. 10,53%
22. Gestão de liquidez	.10,53%	. 26,32%	. 36,84%	. 21,05%	. 5,26%
23. Política de dividendos	.26,32%	. 15,79%	. 36,84%	. 21,05%	. 0,00%
24. Informes financeiros	.10,53%	. 21,05%	. 47,37%	. 5,26%	. 15,79%

Tabela 4 – Envolvimento do Conselho de Administração

(contínua)

<b>f)Gestão Financeira</b>					
25. Estrutura de capital	.15,79%	. 21,05%	. 42,11%	. 10,53%	. 10,53%
26. Gestão de liquidez	.10,53%	. 26,32%	. 36,84%	. 21,05%	. 5,26%
27. Política de dividendos	.26,32%	. 15,79%	. 36,84%	. 21,05%	. 0,00%
28. Informes financeiros	.10,53%	. 21,05%	. 47,37%	. 5,26%	. 15,79%
<b>g)Gestão de Riscos</b>					
29. Gestão de riscos da cooperativa	.21,05%	. 31,58%	. 42,11%	. 0,00%	. 5,26%
30. Definição de procedimentos	.21,05%	. 15,79%	. 42,11%	. 15,79%	. 5,26%
31. Auditoria de riscos e vulnerabilidade	.36,84%	. 10,53%	. 42,11%	. 5,26%	. 5,26%
<b>h)Relações Externas</b>					
32. Posicionamento e integridade da marca	. 5,26%	. 26,32%	. 26,32%	. 26,32%	. 15,79%
33. Relações com o mercado	. 0,00%	. 36,84%	. 36,84%	. 10,53%	. 15,79%
34. Abertura a outras partes interessadas	.10,53%	. 21,05%	. 42,11%	. 10,53%	. 15,79%
<b>i)Eficácia do Presidente</b>					
35. Avaliação do desempenho	.10,53%	. 42,11%	. 26,32%	. 15,79%	. 5,26%
36. Plano de remuneração	.10,53%	. 52,63%	. 26,32%	. 5,26%	. 5,26%
37. Planejamento de sucessão	.21,05%	. 36,84%	. 36,84%	. 0,00%	. 5,26%
<b>j)Governança</b>					
38. Eficácia do conselho	.15,79%	. 26,32%	. 47,37%	. 5,26%	. 5,26%
39. Seleção de conselheiros	.15,79%	. 47,37%	. 26,32%	. 5,26%	. 5,26%
40. Avaliação de conselheiros	.26,32%	. 31,58%	. 36,84%	. 0,00%	. 5,26%

Fonte: Adaptado de Rossetti e Andrade, 2014

Ao analisar individualmente, foi obtido, dentro do padrão “Legais, societárias e institucionais”, a predominância da nota 3 (moderada), com 43,86% dos casos. O mesmo parâmetro de avaliação foi encontrado no padrão subsequente, “Estratégias” com 44,21%.

Em “Transações estratégicas” foi obtido o maior número de avaliações zero (1) entre todos os padrões avaliados, com 43,42% dos respondentes avaliando dessa forma, apresentando, assim, a ausência dentro das respectivas organizações cooperativas.

Para os seguintes padrões, “Operações” (34,21), “Recursos humanos e organização” (36,84), “Gestão financeira” (40,79), “Gestão de riscos” (42,11) e “Relações externas”(35,09) as notas com maiores número de avaliações foram a 3 (moderado).

Para o padrão “Eficácia do presidente”, a percepção de 43,86% dos avaliadores é de que a nota correspondente para suas organizações é 2 (baixo). Por fim, e chegando ao último padrão da tabela 4, a “Governança” é classificada como moderada (3) com 36,84%.

## DISCUSSÃO

O objetivo de exercícios de avaliações como os aplicados nesse estudo, não é o de aferir graus de proficiência pessoal. Os pontos avaliados são consistentes com os atributos essenciais que os conselheiros, assim como a organização, devem reunir, quando buscam a melhoria da performance e de envolvimento, onde busca-se a melhor composição possível de resultados. A análise da governança deve ser feita a partir de frentes múltiplas com o objetivo de absorver o maior número de informações para que melhorias sejam direcionadas corretamente (ROSSETTI; ANDRADE, 2014),

Dessa forma, inicialmente destaca-se na tabela 3, o padrão “Direito dos acionistas”, obtendo a maior nota em todas as suas variáveis. A importância desse padrão se dá pelo fato de que é através de Assembleias Gerais Ordinárias e Extraordinárias que os cooperados exercem o direito ao voto, sendo o órgão soberano na composição básica da governança cooperativa. Ao atingir essa nota, fica explícito o ponto pé inicial para que mudanças sejam feitas em outras áreas da organização, ao utilizar-se de todos os agentes envolvidos nos processos decisórios, promovendo a facilitação da participação e o cumprimento da democracia através de votações (OCB, 2017). Em um cenário oposto, no qual a organização obteve uma nota inferior dentro desse padrão, é responsabilidade da administração realizar esforços para assegurar a efetiva representatividade dos cooperados em consonância com os valores cooperativistas.

Posteriormente, e seguindo a estrutura básica de governança presente no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB (OCB, 2017), temos o conselho fiscal, órgão colegiado, eleito pela Assembleia geral, e que possui poderes estatutários e legais de fiscalização a respeito dos atos da administração. Sendo assim, ao ser analisado o padrão “Transparência financeira e controles internos”, foi encontrado a predominância de notas benchmark, com exceção da variável “Autoridade para contratar e avaliar auditores independentes”, a qual obteve nota satisfatória (2). Ao ser avaliada dessa forma, entra em contradição com as atribuições do conselho fiscal, o qual deve ter a autoridade para fazer tais contratações, pagas pela cooperativa, para obter subsídios em matérias de relevância. Sendo que para que tais auditores sejam eficientes, é importante a utilização do tempo necessário para a análise de diagnósticos financeiros, garantindo a assertividade dos dados, promovendo

maior transparência no fluxo de informações da organização (DAVIS; NETO, 2010). Ao diminuir a importância dessa função abre-se portas para manipulações internas e conflitos de interesses, os quais têm a menor chance de ocorrência ao trazer um agente especializado, de fora da organização.

Em relação aos demais padrões na tabela 3, chama a atenção a “Remuneração”, sendo avaliadas quatro variáveis, onde, a predominância de pontuações deu-se por exigir melhorias urgentes (0). As cooperativas que desejam ser bem estruturadas, devem possuir um procedimento formal, transparente da política de remuneração, sendo recomendável a sua vinculação a metas de curto e longo prazo, de maneira clara e objetiva (OCB, 2017). Através da falta de incentivos financeiros, ocorre a diminuição do interesse pelos profissionais de alcançarem objetivos, oposto ao que se classifica como boas práticas nos sistemas gerenciais (NETO et al., 2012). Porém, por meio dessas avaliações, foi identificada a inexistência de práticas que facilitem a diminuição do incentivo e a abertura para conflitos de interesse.

Esse estudo observou que, para a maioria dos entrevistados, as questões referentes ao “Controle pelo mercado” deixam a desejar, obtendo em sua maioria a nota satisfatória (3), valor que pode indicar uma aproximação de índices melhores, como também a aproximação de exigências por melhorias urgentes. É demonstrado, dessa forma, que as cooperativas analisadas em questão não apresentam um ambiente totalmente caracterizado pelas exigências do mercado, fator que pode contribuir para a desvalorização da organização, diminuição da competitividade e problemas de horizonte ao não dar o foco necessário para as estratégias competitivas, utilização da capacidade produtiva e custos médios de produção (IBGC, 2018).

Em relação ao padrão nº 6, “Comportamento e reputação corporativa”, foi encontrada em três de suas quatro variáveis a nota máxima, ponto relevante, pois o comportamento frente ao mercado tende ao desenvolvimento da reputação da organização, sendo um importante ativo intangível. Na busca de alta competitividade no mercado, é demandado atualmente que o ambiente corporativo não se limite somente às metas e aos objetivos financeiros, mas igualmente em outros fatores determinantes para a evolução dos interesses conjuntos, não se limitando ao curto prazo (DE LUCA et al., 2015).

Através do padrão “Responsabilidades e atuação do conselho de administração” é obtido uma hegemonia de notas máximas, aparecendo em 42,86% dos casos, seguida pela

nota três, com 28,57%. O conselho de administração, órgão colegiado supervisor do sistema de governança, deve zelar por valores e propósitos da organização, delineando diretrizes estratégicas e gerindo conflitos de interesses e divergências de opiniões, sendo a ligação entre a propriedade e gestão, supervisionando também, suas relações (YOSHITAKE et al., 2014). Portanto, por meio de suas responsabilidades e ações resultantes, é importante que adotem e desenvolvam boas práticas de governança, de modo que sejam planejadas, executadas e refletidas para o restante da organização.

Dessa forma, nota-se uma concordância entre a nota obtida na tabela 3, e o que se espera de um conselho de administração e de uma cooperativa, que buscam o desenvolvimento e a continuidade de boas práticas de governança, porém, através de uma análise independente entre as variáveis, é possível identificar a predominância da nota zero e um em “Sucessão planejada por comitê de governança”, com 47,37% das ocorrências, nível no qual são exigidas melhorias urgentes. A importância do processo de sucessão não pode ser negada, pois é através dele que pessoas são preparadas para assumirem cargos de liderança, trazendo mais valor às organizações e garantindo o futuro da organização (REBELLI; TAVARES, 2010).

Sendo assim, a falta desse planejamento pode desestruturar sua funcionalidade a ponto da perda de sua credibilidade diante do mercado, por meio da desqualificação entre os cargos de maior relevância (IBCG, 2018). Um fator comum pela ausência de programas de sucessão, pode ser dado pela existência do que Davis (2004), chama de modelo do “líder carismático fundador”, onde um fundador cooperado se mantém no cargo de liderança por muito tempo, limitando as possibilidades de troca de poder. Problema fundamental dentro da governança cooperativa, e comum em grandes cooperativas brasileiras, onde a ausência desses programas, possibilita a permanência de gestores sem as especializações necessárias aos cargos (DAVIS; NETO, 2010).

Ademais, conforme a tabela 4, essa concordância entre o que se espera do conselho de administração e a nota obtida apresenta-se como um cenário diferente. Apesar das duas tabelas terem sido respondidas pelos mesmos avaliadores, ao inserir um número superior de variáveis a serem analisadas a respeito de somente um órgão, temos a predominância da nota moderada (3) em 80% dos casos, com destaque para a avaliação de zero (1) no envolvimento da área de transações estratégicas. Nota-se que ao avaliar o órgão em questão, a delimitação de cenários

específicos de envolvimento traz pontuações inconsistentes frente a uma análise menos detalhada como ocorrida no padrão nº 1 da tabela 3.

Destaca-se que através dos questionários desenvolvidos a partir da análise proposta por Rossetti e Andrade (2014), foi possível evitar dispersões entre as respostas a partir de questões estruturadas, possibilitando assim o cruzamento de informações. Dessa forma, foi possível notar que à medida que é aprofundado o conteúdo das questões a serem analisadas, maior é a chance de ocorrência de falhas e pontos a serem desenvolvidos.

Este estudo teve como limitação o cenário pandêmico dos anos de 2021 e 2022 que não permitiram uma aproximação maior com as cooperativas avaliadas, reduzindo o tamanho da amostra. Espera-se que os achados deste trabalho possam contribuir para maior discussão sobre o tema, bem como maior preparo do cooperativismo para realizar a avaliação e análise adequadas da governança cooperativa, considerando suas mais diversas áreas, práticas e funcionalidades.

## CONCLUSÕES

O presente estudo conclui que a boa governança é dada através da junção multifatorial de práticas, que permeiam toda a organização, devendo ser refletidas por todos os agentes envolvidos e passando pelo constante aprimoramento e desenvolvimento da cultura organizacional.

Essas práticas devem ser analisadas em consonância com os cargos e funções desenvolvidos dentro das instituições cooperativas, cabendo ao planejamento da organização a identificação e compreensão de suas necessidades de desenvolvimento e, assim, buscar a excelência dentro das respectivas funções exercidas para que assim, sejam alcançados bons níveis de governança cooperativa.

Nos processos dessa pesquisa, um dos pontos incontestáveis é que através da separação de variáveis em padrões e áreas de atuação, é possível encontrar níveis altos de governança cooperativa como um todo. Porém, ao analisar essas variáveis individualmente é possível encontrar ausências de práticas ou com níveis baixos que necessitam de melhorias

urgentes, confirmando a multifatoriedade da governança cooperativa, não sendo possível a retirada de conclusões a respeito de toda organização através de análises singulares.

Na esfera do tema analisado, nota-se a necessidade do desenvolvimento da capacidade de autoavaliação das organizações e de seus membros, sendo importante para que novos dados surjam e problemas sejam solucionados, a fim de evitar o acúmulo de falhas e a possível desestruturação da cooperativa. Recomenda-se que novas pesquisas sejam feitas dentro do tema, pela necessidade das organizações em manterem níveis competitivos aceitáveis frente às necessidades do mercado e de seus cooperados.

Para futuras análises, recomenda-se que sejam utilizados os padrões e variáveis apresentados nessa pesquisa, adaptando-os à realidade e as peculiaridades das organizações estudadas, de modo que, sua cultura organizacional particular seja levada em consideração.

## **5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BORGES, L.; SERRÃO, C. Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil. *Revista do BNDES*, p. 111–149, dez. 2005.

BIALOSKORSKI NETO, S.; ZYLBERSZTAJN, D. Cooperativismo: Economia de empresas e estratégias. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, v. 29, n. 84, 1994.

DAVIS, P.; NETO, S. B. Governança e gestão de capital social em cooperativas: uma abordagem baseada em valores. *ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa*, v. 5, p. 1–24, 2010.

FIORINI, F.; NELSON, J.; VERA, A. Governança Corporativa: Conceitos e Aplicações. *XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, p. 1–16, 2016.

FONTES FILHO, J. R.; MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J. DE. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 4, p. 107–125, 2008.

ICA – International Co-operative Alliance. World Cooperative Monitor 2019. Disponível em: <https://monitor.coop/en/media/library/research-and-reviews/world-cooperative-monitor-2019>. Acesso em: 28 mai. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Boas práticas de governança corporativa para sociedades de economia mista. São Paulo: IBGC, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Origens da Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas. São Paulo: IBGC, 2018

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente. São Paulo, SP: IBGC, 2011. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/userfiles/10.pdf>> Acesso em 10 de fevereiro de 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A: Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo. Ed. Atlas, 1985.

LETHBRIDGE, Eric. Governança corporativa. Revista do BNDES, n.8, dez. 1997

NETO, B. et al. Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. Brazilian Business Review, v. 9, n. 2, p. 72–92, 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB) - Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa. Brasília – DF, 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa. São Paulo, 2017

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). TALIS. Enquete Internationale de l'OCDE sur l'Enseignement et l'Apprentissage. 2011. Disponível em: Acesso em: 28 mai. 2021.

REBELLI, Felipe; TAVARES, Beatriz. A importância do planejamento de sucessão de líderes. 2010. Disponível em: <[https://www.towerswatson.com/pt-BR/Insights/IC Types/Survey-Research-Results/2010/03/A-importancia-do-planejamento-de-sucessao-de-lideres](https://www.towerswatson.com/pt-BR/Insights/IC%20Types/Survey-Research-Results/2010/03/A-importancia-do-planejamento-de-sucessao-de-lideres)> Acesso em 10 de fevereiro de 2022..

ROSSETTI, J. P. ANDRADE, A. Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. Ed. Atlas. 7 ed. São Paulo, 2014.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. [S.l: s.n.], 2010.

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

YOSHITAKE, M. et al. OS PILARES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES. p. 1–13, 2014.