

**UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ  
VICE-REITORIA DE PESQUISA, EXTENSÃO E PÓS-GRADUAÇÃO  
GESTÃO DE PESSOAS**

**SIDIARA TROMBINI**

**IMPACTO NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA COOPERATIVA  
DE CRÉDITO DE SANTA CATARINA A PARTIR DA APLICAÇÃO DA  
GOVERNANÇA CORPORATIVA DETERMINADA PELA RESOLUÇÃO  
BACEN Nº 3859/2010.**

Orientador: Prof. Paulo Sergio Jordani, Mestre.

**CHAPECÓ / SC**

**2014**

**IMPACTO NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA COOPERATIVA  
DE CRÉDITO DE SANTA CATARINA A PARTIR DA APLICAÇÃO DA  
GOVERNANÇA CORPORATIVA DETERMINADA  
PELA RESOLUÇÃO BACEN Nº 3859/2010.<sup>1</sup>**

Sidiara Trombini <sup>2</sup>

**RESUMO:**

Governança Corporativa é assunto cujo interesse e impacto na gestão empresarial tem sido crescente. O presente trabalho tem por objetivo verificar se o conhecimento e alinhamento dos conselheiros, diretores e coordenadores de uma cooperativa de crédito são uniformes, bem como suas expectativas com o novo modelo de gestão e os impactos na cultura da cooperativa que poderão acontecer a partir da implantação da Governança Corporativa.

Para isso foi realizada revisão de literatura e aplicado questionário com perguntas abertas e fechadas aos conselheiros, diretores e coordenadores da cooperativa. Os resultados demonstram que todos os respondentes tem um objetivo em comum que é por em prática este o novo modelo de gestão, porém podemos observar diferentes níveis de conhecimento sobre o assunto, bem como diferentes expectativas, observa-se também que a cultura da empresa precisa ser trabalhada, pois é entendida de diferentes formas pelos respondentes.

**Palavras Chave:** Governança Organizacional, Cooperativa de Crédito, Cultura Organizacional.

## **1 INTRODUÇÃO**

As cooperativas podem ser definidas como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídicas próprias, constituídas para prestar serviços aos seus associados. As cooperativas de crédito tratam-se, portanto, de um modelo de instituição financeira não bancária, de ajuda mútua entre pessoas.

Baseado nas informações divulgadas pelo BACEN (dados de set/2012), as Cooperativas de Crédito do Brasil (incluindo os Bancos Cooperativos e as Cooperativas Centrais) administram R\$ 138 bilhões em ativos, representando 2,4 %

---

<sup>1</sup> Financiado pelo **Programa do Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior – FUMDES.**

<sup>2</sup> Aluna do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas – Unochapecó.

dos R\$ 5,765 trilhões administrados pelo Sistema Financeiro Nacional. Tais números demonstram o grande desafio a ser superado pelas cooperativas brasileiras, pois ainda possuem um mercado potencial muito grande para crescimento.

Nos últimos cinco anos o estado de Santa Catarina registrou o maior crescimento entre os estados brasileiros no número de cooperativas de crédito. Subiu de 91 para 129, segundo divulgou a OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras.

Com um grande potencial de mercado, a ser explorado, as cooperativas de crédito buscam desenvolvimento sustentável e seguro. No entanto, existe a necessidade de adoção dos princípios de boas práticas que, de acordo com o projeto do Banco Central (2008), são diretrizes para a melhoria do desempenho e fortalecimento da governança em cooperativas de crédito.

A Transpocred – Cooperativa dos Empresários de Transportes do Estado de Santa Catarina, é uma cooperativa de economia e crédito mútuo, organizada como sociedade cooperativa e fiscalizada pelo Banco Central do Brasil. Foi constituída em Assembleia Geral realizada em 16 de março de 2006 em Florianópolis.

O Banco Central do Brasil autorizou seu funcionamento em 12 de maio de 2006. Está inscrita no CNPJ sob nº 08.075.352/0001-18 e registrada na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina sob nº 42400020305 em 01.06.2006.

Desde sua fundação, a cooperativa, objeto deste estudo, sofreu várias modificações em termos de estrutura e funcionamento. Algumas mudanças foram ocasionadas pelo crescimento do número de associados e área de abrangência e, outras, pelas adaptações necessárias à legislação vigente no país.

Um exemplo de mudança, com o objetivo de atender os cooperados na diversificação de produtos e serviços, foi a filiação da Transpocred à Cecred – Cooperativa Central de Crédito Urbano, em 2008. O Sistema Cecred atualmente é integrado por 15 cooperativas singulares presentes, em sua maioria, no estado de Santa Catarina. Têm em seu quadro social 319.928 (trezentos e dezenove mil, novecentos e vinte e oito) cooperados (base de Junho/2013).

Outra mudança que se faz necessária é a implantação da Lei 3859, que trata da Governança Corporativa. A cooperativa já vem se adequando a este novo modelo. Em março de 2014 (eleições) entrou em vigor esta nova estrutura.

A escolha do tema da pesquisa foi baseada na mudança na gestão da cooperativa a partir da próxima eleição em março/2014. Mintzberg (2000) afirma que as mudanças envolvem desde dimensões simples até dimensões mais complexas que

necessitam de um marco regulatório ou uma legislação específica. Que foi o que aconteceu com as cooperativas que terão que se enquadrar com a legislação. Acredito que os resultados obtidos com esta pesquisa serão importantes para apoiar as mudanças e abreviar o tempo de adaptação às novas normas.

Em 2008, através do projeto de Governança Cooperativa e por meio de estudos e pesquisas, o Banco Central diagnosticou algumas particularidades da governança nas cooperativas de crédito e definiu diretrizes para consecução de boas práticas. Após este diagnóstico, o Banco Central apontou um caminho e induziu a adoção de boas práticas de governança pelas cooperativas de forma voluntária.

A intenção era fazer com que cada cooperativa refletisse, de acordo com as suas particularidades. Porém sua convicção é de que a prática da boa governança pereniza a organização e confere a ela o verdadeiro sentido social, livre de distinções que alimentam desigualdades.

Em essência, a governança cooperativa exige processos adequados de decisão coletiva e exercício de controle sobre as operações da organização.

O Banco Central, ao liderar o projeto voltado a identificar, organizar e propor um conjunto de boas práticas de governança para as cooperativas de crédito brasileiras reconhece a importância de disseminar padrões e zelar para que os mecanismos de decisão assegurem a identidade da cooperativa.

Diante disso, em 2010 o Banco Central altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito, onde diz que “as cooperativas de crédito devem observar a política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que aborde os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas”.

O prazo para cumprimento desta lei é a partir da primeira eleição de administradores, realizada de 2012 em diante, ou antes, a critério da assembleia. Na Cooperativa dos Empresários de Transportes do Estado de Santa Catarina – TRANSPOCRED, a eleição foi em março de 2014, definindo-se o modelo de governança cooperativa adotado.

Muitas vezes existe resistência à mudança, mesmo em organizações que estão dispostas a mudar. O conhecimento sobre o assunto pode trazer segurança neste processo.

O presente trabalho tem por objetivo verificar se o conhecimento dos conselheiros, diretores e coordenadores de uma cooperativa de crédito, no que se refere à implantação da Governança Corporativa, está alinhado, bem como suas expectativas com o novo modelo de gestão e os impactos que poderá trazer para a cultura da cooperativa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta etapa trata dos fundamentos teóricos, referenciados pela literatura, que procuram caracterizar e identificar variáveis relevantes para explicar o fato estudado. Inicialmente, foi abordado o tema cooperativismo e, na sequência, o cooperativismo de crédito, para, então, contextualizar o que o Banco Central espera das cooperativas com a resolução N. 003859 do dia 27 de maio de 2010. Após o descrito, foram verificados os impactos que as mudanças causam na cultura da empresa.

### **2.1 Cooperativismo**

Cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia (Disponível em <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/>>, acesso em setembro de 2013).

Pinho (2004, p. 117) ressalta que, a cooperação é um processo social no qual as pessoas se entre ajudam para alcançar o mesmo objetivo.

Sendo assim é um sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes.

### 2.1.1 Cooperativismo de Crédito

“As Cooperativas de Crédito são sociedades de pessoas, com forma própria, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades nos termos do artigo 4º da Lei n. 5.764/71” (BENATO, 2004).

O Cooperativismo de crédito brasileiro está estruturado em três níveis de atuação: no primeiro, atuam as cooperativas singulares, prestando serviços diretamente aos seus associados; no segundo, atuam as cooperativas centrais, organizando, em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das cooperativas filiadas, a fim de integrar e orientar suas atividades; no terceiro atuam as confederações, que orientam e coordenam as atividades das cooperativas centrais. (Disponível em [http://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro\\_governanca\\_cooperativa\\_internet.pdf](http://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf)), acesso em setembro de 2013).

Para SCHARDONG (2003, p. 82), “a Cooperativa de Crédito, enquanto espécie do gênero “cooperativo” tem o objetivo de 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”.

O Banco Central tem incentivado a constituição e o fortalecimento de cooperativas, por oferecer vantagens econômicas, financeiras e sociais. Assim, as cooperativas devem seguir as normas do mesmo, elaboradas para as instituições financeiras, para se adequar ao setor financeiro e para serem instituições confiáveis e respeitadas neste mercado. É de extrema importância que suas atividades sejam dirigidas com profissionalismo e competência para que haja confiança e fidelidade nas transações entre a cooperativa e seus cooperados.

A administração dos recursos dos associados requer grande responsabilidade por parte da diretoria da cooperativa. Nesse sentido, a governança corporativa se apresenta como um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, buscando identificar maneiras de proteger os sócios. Somente assim será estabelecida a verdadeira essência do cooperativismo.

## 2.2 Governança Corporativa

Como poderemos verificar a seguir existem várias definições sobre governança: a palavra Governança é definida pelo dicionário Aurélio como governo.

Silva (2006, p. 3), diz que a palavra governança refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes estão organizados dentro de uma empresa (*corporation*). Afirma ainda que a governança corporativa é um conjunto de princípios e práticas que procura minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diversos agentes da companhia (*stakeholders*), com o objetivo de reduzir o custo de capital e aumentar tanto o valor da empresa quanto o retorno aos seus acionistas.

Para a Comissão de Valores Mobiliários (2002, p. 1), governança corporativa é um conjunto de práticas que têm como finalidade, aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicadas ao mercado de capitais envolve conceitos como: transparência, equidade no tratamento aos acionistas e prestação de contas (Disponível em <[www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc)>, acesso em setembro de 2013).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2004, p. 6), define governança corporativa como o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas / Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Já Siffert Filho (1998, p. 2) infere que, governança corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários (Disponível em <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev906.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev906.pdf)>, acesso em setembro de 2013).

Como podemos observar pelas definições apresentadas, o termo governança, geralmente apresenta-se como conjunto de princípios, normas e práticas. Com isso, surge cada vez mais a necessidade da sociedade se organizar para se fortalecer.

O Banco Central visando o fortalecimento do segmento estudou por meio de um projeto de Governança Cooperativa, as particularidades da governança corporativa das cooperativas de crédito e definiu diretrizes para implantar as boas práticas da governança.

Para o Banco Central governança corporativa trata do governo estratégico da empresa, da articulação e da distribuição do poder entre as partes com os direitos de propriedade e os responsáveis pela gestão. Inicia assim os problemas de governança, no momento em que ocorre a separação entre a propriedade e o poder.

Nesse sentido, a separação dos conselheiros com funções estratégicas e dos administradores com funções executivas, estes subordinados àqueles, é considerada uma das mais importantes práticas para boa governança. Os conselheiros representam os interesses diretos dos proprietários, e, aos executivos, cabe, com essa separação, empreender o máximo esforço para alcançar os resultados esperados pelos proprietários e pelos financiadores, articulados e acompanhados pelo Conselho de Administração.

### **2.3 Cultura Organizacional**

Para Stephen, Timothy e Felipe (2010), “cultura organizacional refere-se a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”.

A cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Devemos esperar, portanto, que indivíduos com diferentes históricos e níveis diversos dentro da organização descrevam a cultura organizacional em termos semelhantes.

Isso não significa que não possa haver subculturas dentro da organização. A grande maioria das empresas possui uma cultura dominante e subculturas diversas.

Stephen, Timothy e Felipe (2010), ressalta que modificar a cultura de uma organização é extremamente difícil, mas as culturas podem ser modificadas. As evidências sugerem que as mudanças são mais prováveis quando existem todas ou a maior parte das seguintes situações:

- Uma crise séria;
- Troca de liderança;
- Organizações Jovens e Pequenas;
- Cultura Fraca.

Se estas condições existirem os autores acima citados sugerem as seguintes ações gerenciais para conduzir a mudança: iniciar histórias e rituais novos; selecionar e promover funcionários que compartilham com os novos valores; mudar o sistema de recompensas para refletir os novos valores; desmobilizar as subculturas vigentes por meio de transferências, rodízio de funções ou até demissões.

Diante da mudança a comunicação pode ser um possível aliado para contornar a resistência à mudança. Por mais simples que possa parecer, a mudança, a grande dificuldade encontrada por gestores neste processo, está no alinhamento dos colaboradores no que corresponde a comunicação, compreensão, assimilação e execução dos objetivos propostos pela organização.

Diante dessa falta de alinhamento, mudar elementos de uma cultura torna-se um desafio ainda maior, como podemos ver acima, exigindo grandes decisões por parte dos gestores. Ainda que as transformações do mundo corporativo sejam intensas, os gestores empresariais precisam estar conscientes da real situação do seu negócio para o planejamento eficaz de mudanças na organização. Mudar procedimentos, políticas e outras questões visíveis dentro da organização podem transparecer maior facilidade, mas o grande desafio está justamente nos aspectos invisíveis do ambiente. Por isso, a resistência das pessoas às mudanças pode ser negativa sob a ótica do negócio, que pretende alcançar seu objetivo acima de qualquer condição emocional, mas pode ser positiva a partir do momento que o indivíduo passa a ser sujeito participante do que será mudado.

Para Cohen e Fink (2003), “a maneira mais eficaz de assegurar que a mudança seja implementada, com o mínimo de resistência, é envolver aqueles que serão afetados na determinação de como será a mudança”.

### **3 METODOLOGIA / PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Participaram da pesquisa 8 colaboradores de uma cooperativa de crédito segmentada no setor de transporte, TRANSPOCRED, integrante do sistema de crédito cooperativo CECRED, com sede em Florianópolis, Santa Catarina.

Para Roesch (1999), “uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”.

O universo selecionado para estudo foram os conselheiros, diretores e coordenadores da TRANSPOCRED, cooperativa com sede em Florianópolis/SC.

Em relação a abordagem do problema, ela se caracteriza como sendo de natureza qualitativa. Para Roesch, (1999) “pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa”.

O instrumento para coleta de dados é um questionário com perguntas abertas e fechadas. De acordo com Roesch (1999), “questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema e do plano de pesquisa de pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares”.

Os dados coletados foram compilados de maneira qualitativa, com o objetivo de buscar maior detalhamento possível para atender os objetivos propostos.

#### **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A pesquisa teve como foco central o conhecimento e alinhamento dos conselheiros, diretores e coordenadores de uma cooperativa de crédito sobre a implantação da Governança Corporativa e os impactos que poderão ocorrer na cultura organizacional da cooperativa.

O questionário foi aplicado a oito respondentes, sendo dois conselheiros, dois diretores e quatro coordenadores.

O questionário elaborado abrangia pontos como:

- o que o BACEN propôs ao recomendar a governança para as cooperativas;
- a definição dos papéis do conselho de administração e dos diretores, conforme recomenda a governança;
- o alinhamento dos colaboradores envolvidos na mudança;
- as principais mudanças que poderão ocorrer com o novo modelo de gestão;
- os valores que os gestores deverão levar em consideração para que a cooperativa tenha uma cultura organizacional bem definida;
- as possíveis oportunidades e ameaças com o novo modelo de gestão;
- as principais características da cultura organizacional da cooperativa.

Em relação à primeira pergunta: “Em sua opinião, o que o BACEN propôs ao recomendar as seguintes diretrizes para as cooperativas com a governança: Representatividade e participação, Direção Estratégica, Gestão Executiva e Fiscalização e Controle?”, verificou-se que todos os respondentes têm a mesma opinião sobre o assunto, ressaltando uma melhor transparência na gestão, maior participação dos cooperados, definição dos papéis (estratégia e execução) e fiscalização.

Os respondentes foram questionados se estão bem definidos os papéis dos participantes (Direção Estratégica e Gestão Executiva) na cooperativa. Para os conselheiros, sim. Na opinião deles, todos sabem o que deverão fazer. Para os executivos, percebe-se que existem pontos a serem definidos, como nas atividades/responsabilidades. Argumentam que, como este processo é novo e está em fase de implantação, não depende somente deles estas definições, mas também da Central e do Conselho de Administração. Para os coordenadores, 75% responderam que estão bem definidos os papéis. Porém, quando questionados sobre a quem cabe à direção estratégica na cooperativa, 50% entraram em contradição com o que foi definido pelo BACEN. Podemos observar que para a maioria dos coordenadores estão bem definidos os papéis, mas quando tiramos a prova com perguntas objetivas, alguns não souberam responder.

Sobre o alinhamento dos colaboradores envolvidos no processo de mudança, os conselheiros afirmam que todos estão bem alinhados e que não é possível retroceder neste processo. Ressaltam ainda, que o exemplo tem que vir de cima. Para os executivos, 50% afirmam que os colaboradores estão bem alinhados e que há uma expectativa de mudança com a implantação do novo modelo de gestão. Outros 50% dizem que os envolvidos ainda não estão bem alinhados e que, pelo processo ser algo novo, esse alinhamento será construído no dia-a-dia.

Perguntados também sobre quais as principais mudanças que poderão ocorrer a partir da implantação do novo modelo de gestão, os conselheiros e diretores pontuaram: a separação da gestão estratégica da executiva; as decisões na cooperativa serão mais técnicas do que políticas, trazendo mais credibilidade ao mercado.

Para alguns coordenadores a principal mudança está no aumento da cobrança por resultados, existindo uma preocupação de que se perca a essência de cooperativa, por consequência da competitividade.

Sobre a cultura organizacional, foram questionadas quais as principais características da Transpocred atualmente e, observou-se, que existem várias linhas de entendimento sobre cultura na cooperativa. Para um dos conselheiros a principal característica atualmente é a separação dos papéis (estratégia e execução), se respeitados. Para outro conselheiro são: ser cooperativa, pertencimento e público alvo segmentado, tudo alinhado com a missão, visão e valores da cooperativa.

Ainda sobre a cultura organizacional, para os diretores as principais características da Transpocred são a cooperação, a transparência e a ética. Na opinião de um dos diretores, a cooperativa apresenta uma cultura familiar, que deverá ser cada vez mais profissional. Já para os coordenadores, as características elencadas foram: autoritarismo e falta de autonomia, cooperativismo, busca por resultados, relacionamento com o cooperado, senso de coletividade, persistência, criatividade, inovação, foco específico, orientação pessoal e socialização.

Como a cooperativa já implantou este novo modelo de gestão, foram questionados quais os valores que os novos gestores devem levar em consideração para que a empresa tenha uma cultura bem definida. Os princípios cooperativos foram apontados por vários respondentes, assim como alguns valores individuais como: transparência, ética, comunicação, honestidade, responsabilidade e comprometimento.

Comparando as características culturais da cooperativa, definidas pelos respondentes, identificou-se que não seguem uma mesma linha. Percebeu-se, pelas respostas, que o entendimento sobre cultura organizacional é variado, ou que a cooperativa não tem uma cultura organizacional bem definida. Comparando, ainda, o que foi definido pelos respondentes como sendo valores fundamentais para a cultura da empresa, observou-se que as respostas não convergem para um mesmo modelo.

Quando questionados sobre as possíveis oportunidades e ameaças com a implantação do novo modelo de gestão, o conselho assegurou que visualiza apenas oportunidades. A maior delas seria a credibilidade do mercado na cooperativa. Para os diretores as oportunidades estão no crescimento da cooperativa e na profissionalização. Já as ameaças estão na definição, entendimento e aceitação dos papéis definidos pela governança. Os coordenadores também observam que a principal oportunidade é o crescimento da empresa. Porém, junto com essa oportunidade, sentem-se ameaçados, temendo que esta mudança não saia da teoria e que se percam os princípios do cooperativismo, em função da busca excessiva por resultados, acabando até por perder colaboradores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Impacto na cultura organizacional de uma cooperativa de crédito de Santa Catarina a partir da aplicação da governança corporativa determinada pela resolução BACEN N. 3859/2010” é o tema escolhido para a realização deste trabalho. Seu intuito é distinguir os diferentes níveis de conhecimento e expectativas entre os conselheiros, diretores e coordenadores ao novo modelo de gestão e os impactos que sua implantação pode trazer para a cultura organizacional da cooperativa.

Para o Banco Central governança corporativa trata da separação entre o controle e a propriedade por meio da profissionalização da gestão do empreendimento.

O modelo de governança adotado pela Transpocred consiste na separação entre a estratégia e execução, os conselheiros com funções estratégicas e os administradores com funções executivas, estes subordinados àqueles. Esta é considerada uma das mais importantes práticas para a boa governança. Os conselheiros representam os interesses diretos dos proprietários, e, aos executivos, cabe, com essa separação, empreender o máximo esforço para alcançar os resultados esperados pelos proprietários e pelos financiadores, articulados e acompanhados pelo Conselho de Administração.

Após a revisão bibliográfica e análise dos resultados pode-se concluir que este é um processo de mudança implantado recentemente na cooperativa e que está em fase de transição. Porém, percebe-se também que existe um interesse grande por parte dos conselheiros e diretores para uma rápida adaptação de todos os envolvidos ao novo modelo de gestão.

Outro ponto importante que a pesquisa revela são as possíveis oportunidades e ameaças com a implantação do novo modelo de gestão, vista de diversos ângulos. O conselho assegurou que visualiza apenas oportunidades. Para os diretores as oportunidades estão no crescimento da cooperativa e na profissionalização. Já as ameaças estão na definição, entendimento e aceitação dos papéis definidos pela governança. Os coordenadores também observam que a principal oportunidade é o crescimento da cooperativa. Porém, junto com essa oportunidade, sentem-se ameaçados, temendo que esta mudança não saia da teoria e que se percam os princípios do cooperativismo, em função da busca excessiva por resultados, acabando até por perder colaboradores.

Se considerarmos que a cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Devemos esperar, portanto, que

indivíduos com diferentes históricos e níveis diversos dentro da organização descrevam a cultura organizacional em termos semelhantes. A pesquisa demonstrou que a cultura da cooperativa é entendida de forma diferente entre os respondentes e que a maneira como é descrita é bem diversificada.

Podemos concluir, com a pesquisa, que a cooperativa poderá sofrer impacto cultural, por não ter atualmente uma cultura organizacional bem definida entre os colaboradores.

## REFERÊNCIAS

COOPERATIVISMO. Forma Ideal de Organização. Brasil Cooperativo. Disponível em <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/>, acesso em setembro de 2013.

COHEN, Allan R. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso**/Allan Cohen, Stephen Fink, Rio de Janeiro: Campus 2003.

Comissão Mobiliária de Valores. Cartilha de Governança Corporativa. Disponível em [www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc), acesso em setembro de 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21 Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

Governança Cooperativa. Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Disponível em [http://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro\\_governanca\\_cooperativa\\_internet.pdf](http://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf), acesso em setembro de 2013.

PINHO, Diva Benevides. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

ROBBINS, Stephenp., 1943- **Comportamento Organizacional** / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipi Sobral; 14 edição – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração** – 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança corporativa e sucesso empresarial:** melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006.