



## ANÁLISE DA GOVERNANÇA COOPERATIVA NAS COOPERATIVAS DE RECICLAGEM DE FLORIANÓPOLIS/SC

### RESUMO

As cooperativas de reciclagem cumprem um papel indispensável na diminuição do impacto dos resíduos sólidos urbanos no meio ambiente, além de propiciarem a geração de renda e a inclusão social. Nesse sentido, o presente trabalho visa analisar a governança cooperativa das cooperativas de reciclagem do município de Florianópolis sob o viés da governança cooperativa. As práticas de governança cooperativa mostram-se como um meio de garantir a concretização dos objetivos cooperativos e sociais, mediante um modelo de gestão estratégica, de modo que pretende-se verificar quais as práticas que são de fato aplicadas à realidade da gestão das cooperativas em análise. A problemática da pesquisa consiste em levantar a percepção dos gestores acerca da governança nas cooperativas de reciclagem de Florianópolis, e a relevância do estudo se justifica na importância do desenvolvimento sustentável e na possibilidade de aprimoramento da gestão destas organizações. A metodologia utilizada é o estudo multicaso, mediante pesquisa qualitativa e exploratória. As análises indicam que as práticas de governança cooperativa nessas organizações ainda são muito escassas, principalmente no que se refere à fiscalização interna e à gestão de pessoas e condutas. Por outro lado, a transparência de informações e a responsabilidade corporativa encontram um cenário em sua maioria positivo dentro das cooperativas analisadas, estando alinhados aos princípios cooperativistas e à natureza dessas organizações.

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Governança Cooperativa. Cooperativas de Reciclagem.

**Linha Temática:** Governança Corporativa



## 1 Introdução

As organizações buscam, cada vez mais, formas de enfrentarem a competitividade e os desafios impostos pelos cenários aos quais estão submetidas. É nessa conjuntura de sobrevivência em sociedade que o homem valeu-se, desde os primórdios da civilização, da cooperação (DA FONSECA; MADRUGA, ; MAZZA; TEIXEIRA; STRECK, 2014).

Desde o princípio, as cooperativas caracterizaram-se como uma expressão de natureza empresarial do movimento operário. Pautado numa filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir as pessoas, o cooperativismo visa o desenvolvimento econômico e o bem-estar social (IBGC, 2015).

De acordo com o IBGC (2015), as cooperativas transformaram-se em parte relevante do tecido empresarial e financeiro do Brasil, com uma adaptação e crescimento admiráveis no País. Contudo, tal crescimento deve estar alinhado à geração de trabalho, à fomentação de atividades, ao retorno financeiro e ao desenvolvimento social em equilíbrio com o meio ambiente de forma sustentável e perene, de modo a trazer prosperidade aos seus cooperados e às comunidades onde vivem e atuam.

Nesse sentido, pode-se perceber que o cooperativismo está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento sustentável. Uma das mais elaboradas definições de desenvolvimento sustentável surgiu a partir do Relatório de *Brundtland* (1987), que o definiu como o desenvolvimento que busca a satisfação das necessidades da geração atual, sem que, para isso, as necessidades da geração futura sejam comprometidas, possibilitado a partir do uso razoável dos recursos e preservação de espécies e habitats naturais.

Para Bialoskorski Neto (2004), as particularidades das organizações cooperativas refletem a necessidade de melhores parâmetros de governança, de modo a elevar a eficiência econômica e incitar a profissionalização do órgão de gestão. Nesse contexto, a Governança Cooperativa surge como um modelo de direção estratégica, fundada nos valores e princípios cooperativistas, estabelecendo práticas éticas que visam garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão sustentável da cooperativa, em consonância com os interesses dos cooperados (OCB, 2017).

Para Serigati (2008), as peculiaridades das estruturas de governança nas cooperativas originam-se em três pontos centrais: no papel dos cooperados como proprietários e usuários da cooperativa simultaneamente; na forma pela qual a Lei 5.764/71 rege o tema e aloca os direitos de propriedade e administração dos associados; e nas características intrínsecas dos membros da cooperativa.

Isso posto, se torna importante, unir os conceitos de cooperativismo e governança cooperativa aliados à sustentabilidade, uma vez que estes convergem em suas concepções de desenvolvimento econômico e bem-estar social em conjunto com a preservação dos recursos e comprometimento com as gerações futuras, a partir de uma abordagem sob a ótica das cooperativas de reciclagem.

Essas cooperativas são indispensáveis para amortecer o impacto ambiental dos resíduos sólidos urbanos, posto que consolidam programas de logística reversa para estender a vida útil de produtos e embalagens. A partir da coleta, separação e fornecimento de matéria-prima secundária



para a indústria, as cooperativas de reciclagem prestam sua contribuição à saúde pública e ao sistema de saneamento, dentre outras funcionalidades (SOUZA; PAULA; SOUZA-PINTO, 2012).

Assim, o objeto da pesquisa será as cooperativas de reciclagem de Florianópolis, objetivando verificar a estrutura de governança cooperativa nestas organizações, a partir da verificação de quais as práticas de governança cooperativa indicadas pela literatura; quais as cooperativas de reciclagem operantes na cidade de Florianópolis; e qual a percepção dos seus gestores sobre as práticas de governança aplicadas à realidade da gestão destas organizações.

A problemática da pesquisa consiste em levantar a percepção dos gestores acerca da governança cooperativa nas entidades cooperativas de reciclagem em Florianópolis. Conforme se verá, a relevância do estudo se justifica na importância do desenvolvimento sustentável e na possibilidade de aprimoramento dos mecanismos de gestão para as organizações cooperativas sustentáveis.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 AS COOPERATIVAS E A LEI COOPERATIVISTA

Para compreender a governança nas cooperativas, objeto central do presente trabalho, vê-se indispensável analisar, primeiramente, o conceito de cooperativa e a lei que define a política nacional de cooperativismo no País, qual seja, a Lei n. 5.764/71, de modo a observar as principais características que definem essas organizações.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2017), o cooperativismo trata-se de um sistema fundamentado na reunião de pessoas - e não no capital - que visa às necessidades do grupo, e não o lucro, através do desenvolvimento conjunto, pautado nos referenciais de democracia, solidariedade, independência e autonomia. Para a OCB:

Um modelo de negócios pautado pelo empreendedorismo e pela participação democrática. Unir pessoas e compartilhar resultados. Esta é a proposta do movimento cooperativista. O que se busca é a prosperidade conjunta, o atendimento às necessidades do grupo, e não o individualismo. De forma particular, a prática cooperativista promove, simultaneamente, crescimento econômico e inclusão social.

Para Pinho (2001), a cooperativa pode ser entendida como uma empresa que não busca lucro, pois seu fim imediato é o atendimento das necessidades econômicas de seus usuários, que a criaram com seu próprio esforço, capital e risco. Na mesma linha, a Organização das Nações Unidas (ONU, 2011) coloca as cooperativas como entidades singulares, com características próprias diferentes das demais organizações especialmente no que concerne ao foco no associado e ênfase econômica alinhada à preocupação social.

Nesse contexto, a legislação pátria define a cooperativa como uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, sem objetivo de lucro. Nos termos do art. 4º da lei cooperativista:

Art. 4º As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

- I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;





- III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;
- VI - quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
- VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;
- IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Assim, observa-se que a cooperativa trata-se de uma empresa com dupla natureza, contemplando o viés econômico e social de seus membros: ao mesmo tempo em que o associado é proprietário da cooperativa, também é usuário. Como proprietário, o associado participa da administração e apropria-se de parte dos resultados financeiros obtidos; como usuário, faz uso dos bens e serviços ofertados pela cooperativa (SERIGATI, 2008).

As regras para o ingresso a uma cooperativa são tuteladas pelo art. 29 da Lei 5.764/71, que prevê que é livre a todos que queiram utilizar seus serviços, contanto que adiram aos seus propósitos sociais e preencham as condições necessárias definidas no estatuto. A Lei expressamente prevê, em seu art. 37, que deve ser assegurado igualdade de direitos entre os cooperados, sendo vedada a cobrança de prêmios ou taxas para o ingresso de novos associados (BRASIL, 1971).

Para Bialoskorski Neto (2004), os princípios doutrinários cooperativos apresentam influência direta para o sucesso da organização. A compreensão das principais características que definem a organização cooperativa, o ingresso e saída dos membros, os conselhos, as atribuições e as deliberações, além da distribuição do capital social, é peça fundamental para a análise da governança cooperativa, que se dará adiante.

## 2.2 A GOVERNANÇA COOPERATIVA

A governança cooperativa se aproxima muito do conceito de governança corporativa, porém, ao invés de ser aplicado ao contexto empresarial, este tipo de governança é aplicado ao cooperativismo. As características organizacionais das cooperativas definem um conjunto peculiar de distribuição dos direitos de propriedade, poder de decisão e ganhos residuais entre os membros, que influencia diretamente no seu modelo de governança e no papel dos gerentes-profissionais (BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012).

Dessa forma, a governança cooperativa pode ser entendida como um conjunto de processos, políticas, leis e regulamentos que fundamentam a forma como uma cooperativa é dirigida, administrada e controlada. Tal prática permite que seus cooperados assegurem a



execução dos objetivos da organização, principalmente no que concerne ao aumento do seu valor e crescimento sustentável ao longo do tempo (PINTO; REISDORFER, 2015).

Nesse sentido, observando as peculiaridades das cooperativas, o IBGC (2015) elenca, em seu “Guia das Melhores Práticas de Governança para as Cooperativas”, os princípios da transparência, da equidade, da prestação de contas (*accountability*) e da responsabilidade corporativa como princípios de governança indispensáveis às cooperativas.

O princípio da transparência proporciona um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações das cooperativas com terceiros. Isso porque abrange não somente informações econômico-financeiras, mas sim os demais fatores que norteiam a ação gerencial e conduzem a criação de valor.

O princípio da equidade diz respeito ao tratamento justo de todos os cooperados e demais partes interessadas, sem discriminações sob quaisquer pretextos. Tal previsão é contemplada, inclusive, pelo próprio texto normativo que norteia o cooperativismo no País, abordado no tópico anterior.

O princípio da prestação de contas (ou *accountability*) está diretamente ligado aos dois princípios supracitados. Isso porque os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de forma transparente e equânime, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Por fim, a responsabilidade corporativa se refere ao zelo pela sustentabilidade das cooperativas que devem os agentes de governança manter, visando sua longevidade e perenidade, de modo a incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações da organização.

O IBGC (2015) entende, ainda, que estes princípios devem estar inter-relacionados com os princípios da Aliança Cooperativa Internacional - ACI, quais sejam: a adesão voluntária e livre; a gestão democrática; a participação econômica dos membros; a autonomia e independência da organização; a educação, formação e informação; a intercooperação; e o interesse pela comunidade. Estes tratam-se dos sete princípios do cooperativismo, derivados das normas criadas pela primeira cooperativa de Rochdale e mantidos, atualmente, pela ACI. Constituem a linha orientadora que rege as cooperativas e formam a base filosófica da doutrina (OCB, 2017).

Para Pinto e Reisdorfer (2015), ainda que a governança cooperativa apresente semelhanças com outros tipos de governança, a governança aplicada neste tipo de organização não pode ser uma simples transposição de contextos de outros tipos de governança adaptados às realidades das cooperativas. Pelo contrário, a governança nas cooperativas apresenta diversas peculiaridades em relação ao contexto empresarial e governamental.

De forma distinta dos demais tipos de organização, as cooperativas são administradas pelos seus associados, que são os proprietários do negócio, e possuem como foco o atendimento às necessidades dos proprietários, e não o lucro. Ainda assim, no momento em que apenas alguns dos proprietários são eleitos e escolhidos para conduzirem os processos de gestão, inevitavelmente surgem divergências quanto aos objetivos e, consequentemente, conflitos de interesse.

A necessidade de uma governança cooperativa surge justamente dentro do escopo do conflito de interesses, uma vez que as práticas e desdobramentos de governança são indispensáveis para lidar com os questionamentos levantados. Dentro da cooperativa, esses conflitos de interesses devem ser manifestados diante de todos os cooperados, para que possa ser colocado em discussão, podendo ser classificados como direto, indireto, e condicionado (PINTO;



REISDORFER, 2015).

O crescimento das entidades cooperativas exige cada vez mais dos seus administradores e gestores maior capacitação, especialização e competência na condução dos negócios, pois leva-as a uma complexidade estrutural e operacional cada vez maior. A grande possibilidade de conflitos de interesses, inerentes a essa natureza jurídica, requer dos profissionais que ocupam seus órgãos de governança uma postura de independência em sua conduta e reflexão constante sobre sua atuação, com o estabelecimento de um sistema de governança robusto e adequado para lidar com esses conflitos (IBGC, 2015).

## 2.3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A noção de sustentabilidade advém de duas origens distintas. Na biologia, é entendida como a capacidade de resiliência e recuperação dos ecossistemas, frente às ações antrópicas que agredem sua existência. Na economia, essa noção nasce com a percepção de que o modelo de consumo e desenvolvimento, construídos a partir das mudanças econômicas e sociais ocorridas no século XX, não pode perdurar, devido à nocividade causada ao meio ambiente (NASCIMENTO, 2012).

Desse modo, a discussão acerca da temática envolve não somente a percepção das eminentes crises ambientais e econômicas, como também o envolvimento da sociedade civil e política em consonância com a importância do debate. Segundo Santos *et al.* (2011), no início da década de 1970, diante da crise mundial e ambiental que surgia sobre o mundo, ficou evidente que o planeta não aceitaria todo o rejeito resultante da ação do homem, nem o desenvolvimento tecnológico seria capaz de reduzir o dano, visto que a Terra se configura com um sistema fechado, de recursos finitos e esgotáveis.

Diante deste cenário, nasce a busca do novo prisma de desenvolvimento sustentável, buscando unir o avanço econômico com a preservação do meio ambiente, mantendo as relações sociais em harmonia. Ou seja, surge a necessidade de crescer de forma a manter o ambiente viável para a continuidade das gerações futuras.

Segundo Esteves (2015), o entendimento desta matéria é complexo e de inúmeros conceitos. Para que o desenvolvimento sustentável ocorra, é necessária uma mudança de valores, ideologias e princípios, além de um novo repensar acerca da amplitude de fatores que abrangem tal desenvolvimento.

Neste contexto, Sachs (1993) define cada uma das principais dimensões da sustentabilidade, sendo necessária a compreensão e o equilíbrio de cada uma destas, conforme podemos averiguar no Quadro 01 abaixo.

Dimensões da Sustentabilidade	Descrição
Econômica	Gestão eficiente dos recursos e recorrentes investimentos públicos e privados.



<b>Ecológica</b>	Ampliar a oferta dos recursos da terra e diminuir os impactos causados a partir de ações humanas.
<b>Social</b>	A justiça social e a igualdade distributiva de renda e patrimônio, com vistas a reduzir as diferenças entre os padrões da vida de ricos e pobres.

Quadro 01: Dimensões da Sustentabilidade  
Fonte: Adaptado de Sachs (1993).

Conforme se vislumbra no Quadro 01, a relação entre a gestão dos resíduos sólidos urbanos e a sustentabilidade local é evidente, visto que o lixo é um dos grandes dilemas presentes no cotidiano urbano, gerando impactos diretos ao meio ambiente. Portanto, alguns aspectos relevantes que contribuem para o melhor entendimento da problemática dos resíduos sólidos serão discutidos e apresentados na seção a seguir.

## 2.4 RESÍDUOS SÓLIDOS

Com relação às discussões levantadas sobre o desenvolvimento sustentável, é notável que a mudança de hábitos é imprescindível, sendo que ela deve envolver a participação do poder público e da população. Neste sentido, um dos temas mais desenvolvidos nos trabalhos têm sido a gestão dos resíduos sólidos, questão amplamente debatida pela sociedade na busca do desenvolvimento sustentável.

Segundo a Associação Brasileira de Normas e Técnicas (ABNT), através da NBR 10.004/87, são resíduos sólidos:

Resíduos nos estados sólido e semissólido, que resultam de atividades de origem industrial, doméstica, hospitalar, comercial, agrícola, de serviços e de varrição. Ficam incluídos nesta definição os lodos provenientes de sistemas de tratamento de água, aqueles gerados em equipamentos e instalações de controle de poluição, bem como determinados líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou corpos de água, ou exijam para isso soluções técnica e economicamente inviáveis em face à melhor tecnologia disponível.

De modo geral, os resíduos sólidos são materiais resultantes de diversas atividades que geram “restos” indesejáveis ao consumo e sem utilidade, necessitando destinação adequada. Conforme dados da Pesquisa Nacional de Saneamento Básico (PNSB), realizada pelo IBGE (2000), no começo do século XXI os resíduos sólidos produzidos diariamente no Brasil chegavam a 125.281 toneladas. Destes, 47,1% eram destinados a aterros sanitários, 22,3% a aterros controlados, e apenas 30,5% a lixões, ou seja, 69% de todo o resíduo coletado no Brasil teria como destino final os aterros sanitários e/ou controlados.

Porém, ao se observar os municípios, vê-se que 63,6% utilizam os lixões como destino e



32,2%, aterros adequados, sendo que 5% não informaram para onde vão seus resíduos. Segundo Filho e Linhares (2019), de forma geral, a disposição final dos resíduos sólidos contempla três formas mais comuns: o aterro sanitário, que representa a forma mais adequada pois utiliza tecnologias que minimizam os impactos ambientais e os possíveis riscos à saúde humana; o aterro controlado; e os lixões.

## 2.5 COOPERATIVAS DE RECICLAGEM

A cooperação entre um agrupamento de pessoas é baseada na premissa da ação conjunta, de modo que o trabalho coletivo dos indivíduos associados fornece condições mais humanas e propícias às relações de trabalho. O movimento do associativismo está ligado com essa filosofia, em busca do lucro e da exploração da atividade humana de forma organizada e eliminando os contextos de exploração humana proporcionados pelo capitalismo (SOUZA, 2000).

As cooperativas e associações começaram a surgir a partir da década de 1990, abrindo novas perspectivas de relacionamento entre os grupos de catadores com a administração dos municípios. Esse projeto possibilitou avanços na atuação das cooperativas, pois permitiu a união dos catadores ao debate acerca da gestão dos resíduos nas cidades, assim como a inclusão social e o resgate da cidadania do grupo. (DEMAJOROVIC; BESEN, 2007).

Nessa conjuntura, destaca-se o importante papel das ONG's (Organizações Não-Governamentais) e do poder público no estímulo e apoio às cooperativas de catadores, que usualmente são esquecidas, não tendo o apoio de políticas públicas que forneçam suporte à causa dos catadores (SANTOS *et al.* 2011).

## 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

### 3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Para esse estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória, cujos meios de investigação foram a revisão bibliográfica e estudo multicaso. Segundo Gil (2002), a pesquisa qualifica-se como exploratória por proporcionar maior similaridade a fim de torná-lo mais evidente. Os estudos de casos envolveram pesquisa de campo por meio da investigação documental, observação direta e entrevistas com atores-chave que trabalham ou apoiam as cooperativas estudadas.

Nesse sentido, Yin (2005) cita que quando o interesse da pesquisa é verificar de forma aprofundada e contextualizada um fenômeno em organizações, ao invés de se usarem técnicas de quantificação e mensuração de variáveis, é recomendado o estudo de casos segundo uma abordagem qualitativa.

Dessa forma, o critério utilizado para a escolha da amostra foi identificar cooperativas de diferentes regiões da cidade de Florianópolis/SC cadastradas como Centrais de Triagem pela Prefeitura Municipal de Florianópolis. Assim, foram selecionadas doze cooperativas.

A partir da pesquisa bibliográfica acerca da temática de governança cooperativa, dando destaque aos registros já publicados, como livros, artigos científicos, teses e dissertações, foi possível elaborar um roteiro para as entrevistas.

As entrevistas foram compostas por questões relacionadas à governança nestas organizações e suas peculiaridades, assim como objetivaram perceber quais princípios são seguidos pela gestão destas entidades.





O tratamento e análise dos dados obtidos foi realizado qualitativamente, e apresentado através de linguagem discursiva. Com relação ao tratamento, aplicou-se o método de análise de conteúdo. Dessa maneira, foi realizada a leitura comparativa das citações do sujeito de pesquisa, bem como sua ordenação, classificação e categorização.

### 3.2 DIMENSÕES DA PESQUISA

As dimensões da pesquisa são formadas a partir de critérios adotados para interpretar o problema do estudo e chegar a evidências que irão responder à pergunta da pesquisa (GIL, 2002). Para que essas dimensões sejam válidas, é fundamental defini-las conceitualmente (YIN, 2005). Dessa forma, neste estudo foi definida uma dimensão principal, qual seja, a Governança, e partir dela observados tópicos específicos envolvendo a matéria, caracterizados no Quadro 02 a seguir:

<b>Dimensão Governança</b>		<b>Fonte</b>
<b>Transparência</b>	Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.	(IBGC,2015)
<b>Gestão</b>	O Diretor-Presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria. Ele atua como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração. É o responsável, ainda, pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão. Seu dever de lealdade é para com a organização.	(Alves;D'mario,2013)
<b>Equidade</b>	Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.	(IBGC,2015)
<b>Prestação de contas</b>	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis	(Alves;D'mario,2013)
<b>Responsabilidade Corporativa</b>	Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócio, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.	(IBGC,2015).
<b>Auditoria Independente</b>	Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.	(Alves;D'mario,2013)
<b>Ética, conduta e conflito de interesse</b>	Toda organização deve ter um Código de Conduta que comprometa administradores e funcionários. O Código deve também definir responsabilidades sociais e ambientais. O código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado. Deve, ainda, apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética (canal de denúncias, ombudsman).	(Alves;D'mario,2013)
	Cumprir o papel de assegurar o crescimento sustentável da empresa, coordenando processos de admissão, recrutamento e	(Alves;D'mario,2013)



<b>Cômite de RH</b>	seleção para as posições chave da empresa. Assegura também a sucessão de diretorias e cargos de gestão importantes ao desenvolvimento da companhia.	
---------------------	---	--

Quadro 02: Variável Governança e seus tópicos.

Fonte: Elaboração própria

Nesse sentido, a partir de cada tópico extraído da dimensão Governança, foi elaborado um questionário para compor o roteiro de entrevistas realizadas com os gestores das cooperativas de reciclagem abordadas, o qual encontra-se sintetizado no Quadro 03 abaixo:

<b>Tópico abordado</b>	<b>Questões</b>
Tópico Responsabilidade Corporativa	Possui planejamento estratégico?
	Divulga e compartilha informações voltadas para a Governança?
	Participa das reuniões do Conselho Confederativo e Assembleias?
	Estabelece requisitos mínimos necessários para a atuação dos Dirigentes Conselheiros ?
	Possui políticas de gestão de pessoas alinhadas ao planejamento estratégico?
Tópico Ética, conduta e conflito de interesse	Possui Código de Conduta?
	Possui Ouvidoria?
	Respeita a sua área de atuação estatutária?
Tópico Transparência	Adota reuniões periódicas de gestão?
	Adota relatórios periódicos de gestão?
Tópico Comitê de RH	Possui Comitê de Recursos Humanos?
	Possui e-mail corporativo para cada área operacional da organização?
	Possui Pesquisa de Cargos e Salários que subsidia os ajustes de pró-labore dos Dirigentes?
	Possui política de admissão de Cooperados?
	Possui programa de desenvolvimento de Conselheiros de acordo com sua atuação?
Tópico Gestão	Dirigentes realizam avaliação de desempenho de seus subordinados diretos?
	Possui gestão por competência para os dirigentes?

ORGANIZAÇÃO



	Possui programa de desenvolvimento de Conselheiros de acordo com sua atuação?
	Existem requisitos mínimos necessários para a atuação dos Dirigentes e Conselheiros?
	Possui sistema de gestão da qualidade?
Tópico Auditoria	Realiza auditoria independente?
	Realiza auditoria interna?

Quadro 03: Tópicos de Governança.

Fonte: Adaptado de Alves e D'mario (2013).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS

Uma vez apresentados os tópicos abordados nas entrevistas e os resultados obtidos, é importante realizar um comparativo entre as práticas adotadas (ou não) nas cooperativas de reciclagem. Conforme anteriormente apresentado, a responsabilidade corporativa tem como objetivo zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócio, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos (IBGC,2015).

Dessa maneira, analisando os dados absolutos de respostas obtidas por parte dos gestores, observa-se que há um cenário de adesão das cooperativas com estas práticas:

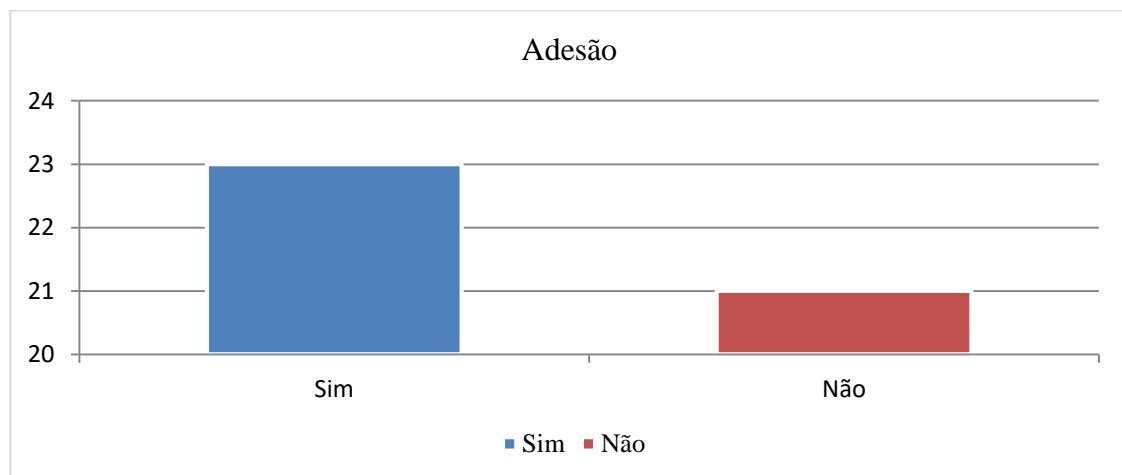


Gráfico 01: Dados de adesão às práticas de Responsabilidade Corporativa.

Fonte: Elaboração própria.

Esses resultados podem ser entendidos, em parte, como resultado da utilização das assembleias realizadas com os cooperados e a adesão da participação destes no processo decisório nos planejamentos estratégicos das cooperativas.

Segundo Oliveira e Guimarães (2021), o baixo envolvimento e a pouca participação dos





associados apontam a uma concentração de poder de decisão nos escalões mais altos da gestão cooperativa. Por consequência enfraquecem o monitoramento e o controle, abrindo brechas para comportamentos oportunistas e distanciando dos princípios do cooperativismo.

Convém destacar que das 9 cooperativas entrevistadas, algumas são cooperativas fundamentalmente formadas por famílias envolvidas no negócio, portanto, como os atores envolvidos nos processos decisórios possuem relacionamentos que transcendem a relação profissional, algumas das práticas acabam não sendo adotadas, algo que pode representar um risco para a continuidade destas cooperativas, conforme cita Pichi (2017).

Dessa maneira, destaca-se como positiva a adesão às práticas de divulgação de informações relativas à governança corporativa e o estabelecimento de requisitos mínimos para a atuação de dirigentes e conselheiros, práticas estas alinhadas com o que estabelece o código de boas práticas de governança corporativa (IBGC, 2015)

De mesmo modo, no que tange à ética, conduta e conflito de interesse, buscou-se observar quais práticas de governança relacionadas à mitigação de riscos e conflitos de interesses são aplicadas nas cooperativas, a qual gráfico 02 apresenta os resultados obtidos:

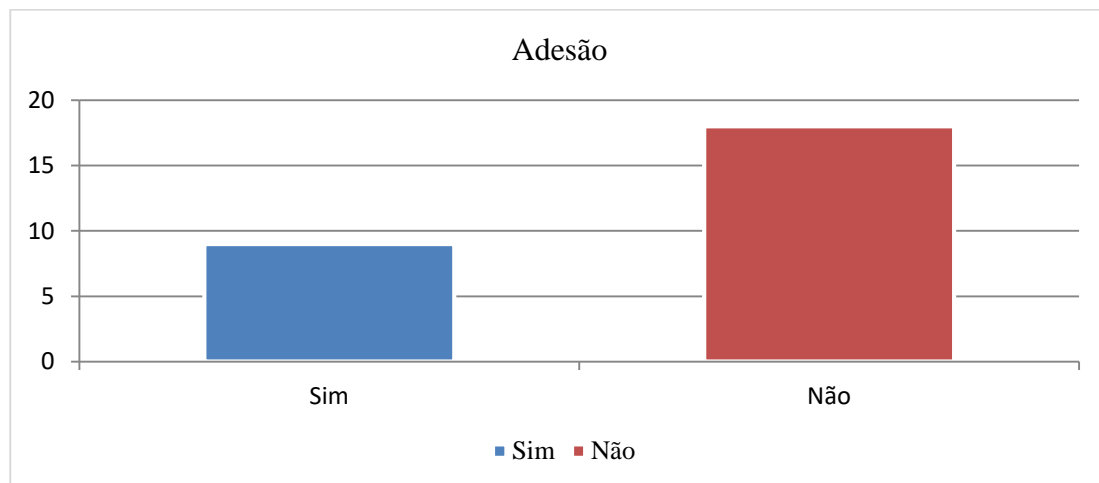


Gráfico 02: Dados de adesão às práticas de Ética, conduta e conflito de interesse.

Fonte: Elaboração própria

Pode-se observar que grande parte das práticas nesse sentido não foram utilizadas na governança das cooperativas abordadas. Este fator pode ser compreendido pelo fato de grande parte das cooperativas de reciclagem de Florianópolis/SC não possuírem grandes quadros de associados ou participantes nesse processo, fato que justifica, por exemplo, a baixa adesão à prática de elaboração do código de conduta.

Nesse sentido, ainda é necessária evolução por parte da gestão das cooperativas no sentido de promover e mitigar os riscos de conflitos de interesse e desvio de conduta por parte dos associados.

Como ponto positivo, todavia, observou-se que grande parte dos quadros de gestores respeitam as áreas de atuação estatutárias, ainda que por vezes haja interferência em outras áreas, os gestores e suas respectivas diretorias cumprem com o seu papel estabelecido.

Com relação à transparência das cooperativas com seus associados, auferiu-se que existe um quadro muito evoluído e que aponta para utilização das boas práticas de governança, conforme apresenta o gráfico 03:

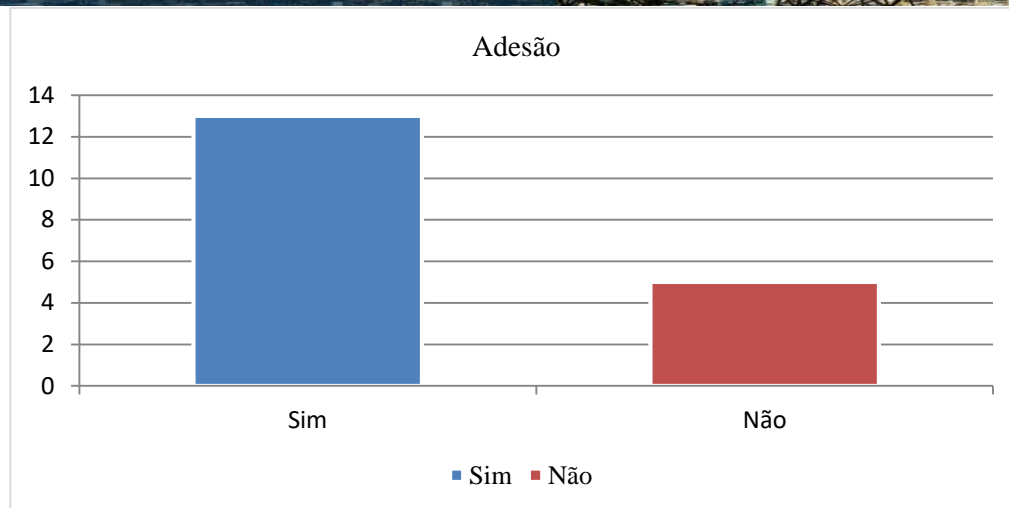


Gráfico 03: Dados de adesão às práticas de Transparência.  
 Fonte: Elaboração própria

Nesse sentido, o princípio da transparência foi um dos mais citados pelos gestores como importante para a direção da cooperativa, e percebido ao analisar a adesão às práticas. Ferreira (2016, p. 161) cita que “a transparência e uma maior intensidade de comunicação com os negócios são ações consideradas importantes para aumentar a participação, a fidelidade e o sentimento de pertencimento dos cooperados”.

Tanto o IBGC (2015) quanto o Sistema OCB (2017), que tratam das melhores práticas de governança para cooperativas, destacam a importância da transparência da gestão, posto que ela induz ao cooperado o espírito de confiança, participação, comprometimento e segurança entre as partes interessadas.

No que tange ao desenvolvimento de recursos humanos, o que se observa é um cenário contrário, o qual o gráfico 04 apresenta os resultados obtidos:

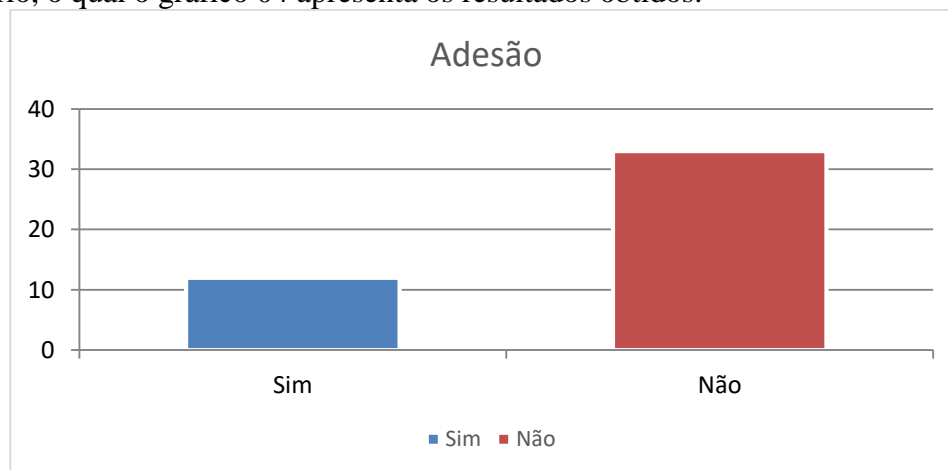


Gráfico 04: Dados de adesão às práticas de Recursos Humanos.  
 Fonte: Elaboração própria.

Os comitês de recursos humanos configuram parte importante no processo de estabelecimento de crescimento sustentável e orgânico, com suporte à aplicação do princípio da equidade na gestão destas organizações.



Esteves (2015) aponta a necessidade de aplicação destas práticas como algo que deve se manter constante nas cooperativas, visto que de um lado tem-se os conselheiros e do outro, os demais cooperados. Dessa maneira, a suposta hierarquia reflete no poder sobre as decisões e cria uma situação que inibe a gestão democrática.

Nesse sentido, observa-se que as cooperativas não supriram satisfatoriamente a aplicação destas práticas. Segundo Oliveira e Guimarães (2021):

Colocar em prática novos modelos de gestão não é uma tarefa fácil. Como exposto, é recente a criação da governança, por isso suas práticas ainda estão pouco disseminadas nas organizações. E quando essa implantação acontece no âmbito das cooperativas, torna-se mais complexo, pois envolve o alinhamento dos interesses de todos os cooperados e não apenas de um pequeno grupo de proprietários.

Ainda que a maioria das práticas seja pouco utilizada pelas cooperativas, é importante ressaltar que há um movimento positivo em relação à utilização de novos modelos de gestão dos recursos humanos.

Com relação às práticas de gestão aplicadas na governança das cooperativas analisadas, o quadro tem se mostrado positivo, ao ponto que grande parte das empresas analisadas as aplica, conforme apresenta o gráfico 05:

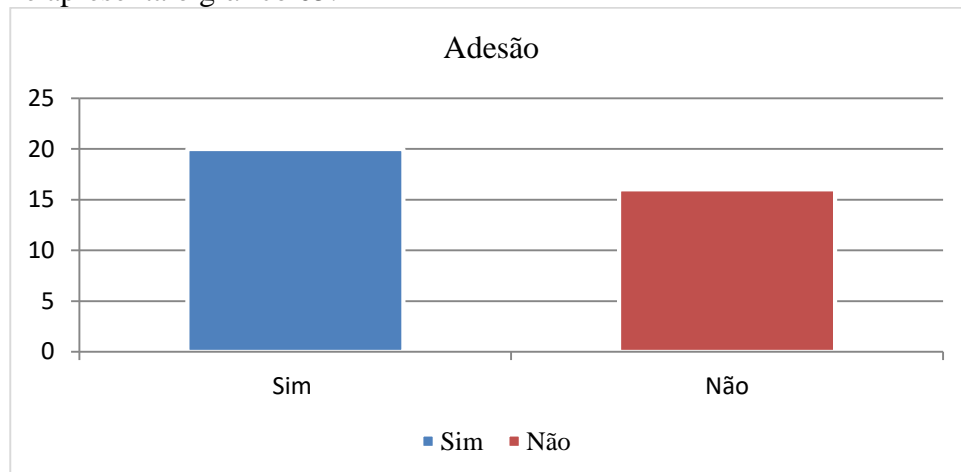


Gráfico 05: Dados de adesão às práticas de Gestão.

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Andrade e Rossetti (2014), o conselho gestor da organização é o órgão que resguarda os interesses dos proprietários, e seus poderes vêm da assembleia geral. Por ter a incumbência de gerenciar, de atuar como ligação fiduciária entre a propriedade e a diretoria executiva no monitoramento de todos os riscos de gestão e de conflitos e custos de agencia, é considerado a força interna de controle mais importante para o regimento das cooperativas.

Dessa forma, observou-se que alinhado com o que estabelece, também, o Código de Boas Práticas de Gestão Corporativa, as cooperativas de reciclagem obtiveram resultado satisfatório quanto à aplicação das práticas analisadas.

Como destaque positivo quanto às práticas de gestão analisadas, pode-se destacar o alto número de adesão à utilização de sistemas de gestão de qualidade nas cooperativas, fato que garante segurança gestora e qualidade aos processos de gestão envolvidos no dia a dia das cooperativas.

Por fim observou-se o número de aplicações às práticas de auditoria nas cooperativas de reciclagem, conforme apresenta o gráfico 06:



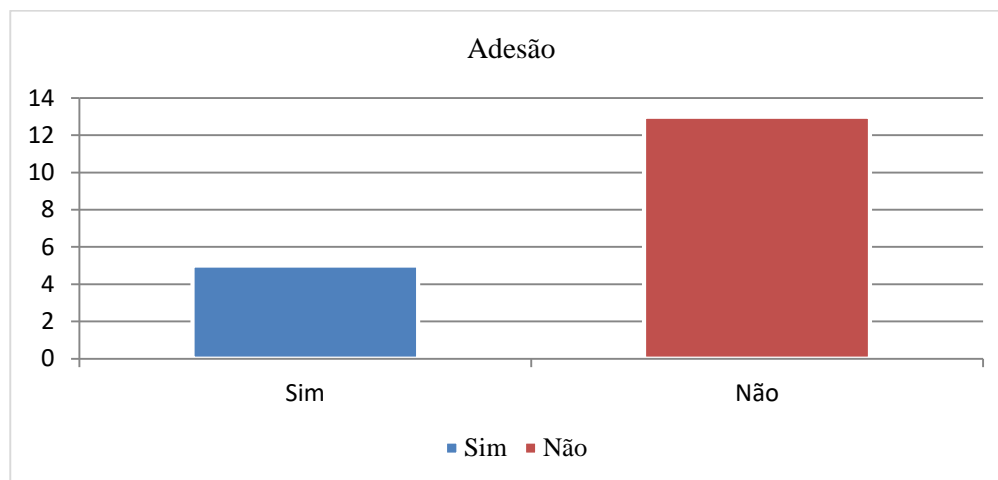


Gráfico 06: Dados de adesão às práticas de Auditoria.  
 Fonte: Elaboração própria.

Nesse sentido, os dados obtidos não atingiram a expectativa almejada, posto que a auditoria é processo de governança primordial para a garantia da veracidade das informações divulgadas, assim como garantia para o bom funcionamento da gestão cooperativa.

Cabe à auditoria o papel de garantir segurança quanto à proteção do patrimônio de todos os associados e cooperados, portanto, a não utilização dessa prática acarreta preocupações acerca da necessidade de evolução neste sentido. De mesmo modo, é através da auditoria que o cooperativismo é reafirmado, posto que permite a fiscalização e consequente gestão democrática no cerce da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o crescimento do cooperativismo no Brasil e no mundo, a governança cooperativa mostra-se cada vez mais como uma modalidade de direção estratégica no interior das organizações cooperativas, que têm por essência a autogestão e uma forma peculiar de distribuição dos direitos de propriedade, poder decisório e ganhos residuais.

A partir da governança, visa-se assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, principalmente no que se refere ao aumento do seu valor e ao seu crescimento ao longo do tempo, mediante a adoção de uma série de fundamentos, políticas e práticas de otimização da gestão interna, sempre alinhadas a um desenvolvimento sustentável e bem-estar social.

As cooperativas de reciclagem surgem como uma modalidade de cooperativa que pauta-se na gestão de resíduos sólidos urbanos, uma problemática cada vez mais crescente e alarmante em âmbito mundial. Ao passo que a profissão de catador de lixo ainda é muito marginalizada no Brasil e no mundo, a organização destes em cooperativas apresenta-se como uma forma de dignificação da profissão, proporcionando-lhes maior retorno financeiro e condições de trabalho.

Nesse sentido, a presente pesquisa, ao analisar as cooperativas de reciclagem atuantes no município de Florianópolis, sob a ótica da Responsabilidade Corporativa; da Ética, conduta e conflito de interesses; da Transparência; da Existência de comitê de RH; da Gestão e da Auditoria, encontrou um cenário ainda muito principiante no que tange às práticas de governança na gestão dessas organizações.

O quadro reduzido de colaboradores, associado à natureza das organizações que, em sua



maioria compõem-se de familiares e pessoas próximas, justifica em parte a negligência dessas cooperativas no que tange a práticas de controle, fiscalização interna e gestão de pessoas e condutas.

Vê-se que as práticas referentes à auditoria ainda são muito escassas na realidade dessas organizações, assim como a falta de iniciativas no que tange à elaboração de um código de conduta, resolução de conflitos de interesses e gestão de recursos humanos. O relacionamento entre os cooperados se dá ainda de forma muito interpessoal, sem que propriamente se embase num procedimento padrão e preestabelecido.

Por outro lado, a proximidade e a interpessoalidade entre os associados é o que acarreta num quadro positivo quando analisado sob a ótica da transparência, gestão e responsabilidade corporativa. Isso porque reflete num ambiente mais propício para a inclusão dos cooperados no processo de gestão e de decisão, a partir da sua participação nas reuniões, do compartilhamento de dados, do uso da voz e da confiança depositada. O sentimento de pertencimento dentro da organização é indispensável para o comprometimento do cooperado com a cooperativa, e isso se vislumbra nas organizações de menor dimensão como as analisadas.

Outro ponto que contribui para a ausência de práticas de governança cooperativa nessas instituições é a falta de capacitação e especialização dos gestores para instituí-las, uma vez que levariam as organizações a uma complexidade estrutural e operacional cada vez maior.

É através de uma direção estratégica e pensada que as cooperativas de reciclagem do município de Florianópolis e de tantos outros serão capazes de otimizar sua atuação, cujos benefícios recaem sobre a sociedade como um todo. Para tanto, vê-se indispensável iniciativas no sentido de capacitar os gestores para a administração dessas organizações, que mostra-se ainda muito principiante.

Isso posto, resta resolvida a problemática estabelecida inicialmente no presente trabalho, posto que fora extraída a percepção dos gestores das cooperativas de reciclagem do município de Florianópolis quanto às práticas de governança cooperativa presentes ou não na gestão de suas organizações. De mesmo modo, os objetivos gerais e específicos foram atingidos, uma vez que devidamente verificadas as práticas de governança cooperativa presentes na literatura e confrontadas com a realidade das cooperativas de reciclagem objeto deste estudo.

Por fim, como sugestão para estudos futuros, propõe-se a análise aprofundada de iniciativas de capacitação e especialização para a gestão de cooperativas de reciclagem, visando a valorização do seu trabalho e otimização da gestão de resíduos sólidos urbanos, posto que trata-se de uma questão de ordem social e de saúde pública.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Ana Lúcia Dominguez; D'AMARIO, Jânia Evangelista. **Desafios para implantar um modelo de governança corporativa nas cooperativas da Unimed**. São Paulo, 2013.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo**. Revista de Economía Pública Social y Cooperativa. v. 48, 2004.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; GIRÃO BARROSO, Marcelo Francini; REZENDE, Amauri José. **Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem**



**teórica de custos da agência.** Brazilian Business Review. v. 9. n. 2. p. 72-92. Vitória: FUCEPE Business School, 2012.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Dispõe sobre a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm) . Acesso em 05 jul. 2021.

DA FONSECA, Luciano Pastório; MADRUGA, Lúcia Rejane da Rosa Gama; MAZZA, Vera Maria de Souza; TEIXEIRA, Maíse Gomide; STRECK, Letiane. Cooperativismo e sustentabilidade: um estudo sobre a produção científica na base web ofscience. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC**, v. 01, n. 01. Santa Maria: 2014.

DEMAJOROVIC, Jacques; BESEN, Gina Rizpah. Gestão compartilhada de resíduos sólidos: avanços e desafios para a sustentabilidade. **Anais do XXXI ENANPAD, Rio de Janeiro: ANPAD**, 2007.

ESTEVES, Egeu Gomes. **Os desafios à igualdade nas cooperativas autogestionárias.** São Paulo, 2015.

ESTEVES, Rafael Alves. A indústria do resíduo: perfil das cooperativas de reciclagem e dos catadores de resíduos no estado do Rio de Janeiro. **Revista Monografias Ambientais**, v. 14, n. 2, p. 86-99, 2015.

FERREIRA, G. M. V.; ARBAGE, A. P. **Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativa.** Porto Alegre: Ed. Buqui, 2016.

GIL, Antonio Carlos *et al.* **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GOODLAND, Robert; LEDEC, George. Neoclassical economic sand principles of sustainable development. **Ecological modelling**, v. 38, n. 1-2, p. 19-46, 1987.

IBGC. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas.** São Paulo: IBGC, 2015.

IBGE, Censo. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE. 2000.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos avançados**, v. 26, p. 51-64, 2012.

OCB. **Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa.** São Paulo, 2017.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Agências da ONU lançam Ano Internacional das Cooperativas 2012.** 03/11/2011. Disponível em:

PINHO, D. B. **Cooperativismo: Fundamentos Doutrinários e Teóricos**, 2001. 2001.





PINTO, Nelson Guilherme Machado; REISDORFER, Vitor Kochhann. **Governança cooperativa**. Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2015.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. Studio Nobel, Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1993.

SANTOS, Jaqueline Guimarães *et al.* A importância das cooperativas de reciclagem na gestão dos resíduos sólidos urbanos: um estudo em uma cooperativa de Campina Grande–PB. **XIV Seminário em Administração**, 2011.

SANTOS, Richard Apolonio; DEUS, Rafael Mattos; BATTISTELLE, Rosane Aparecida Gomes. Cooperativas de reciclagem: **Problemáticas e desafios para o desenvolvimento sustentável**. Revista espacios , v. 39, 2018.

SERIGATI, Felipe Cauê. **Fidelidade e Governança Corporativa em Cooperativas: um estudo empírico com as cooperativas paulistas**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

SOUZA, M. de M. C. **Produtos Orgânicos**. In: ZYLBERSZTAJN, D. e NEVES, M. F. (Orgs). Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.