



## *Governança e Relações de Poder: Orientando as Boas Práticas em Cooperativas e outras Sociedades de Pessoas<sup>1</sup>*

### *Governance and Power: a guide for good practices in cooperatives and other people-centered associations*

José Ricardo de Paula Xavier Vilela<sup>2</sup>, Antonio Carvalho Neto<sup>3</sup>, Patrícia Bernardes<sup>4</sup>, Maria Beatriz Rocha Cardoso<sup>5</sup>

#### RESUMO

Este ensaio busca provocar o estabelecimento de uma agenda de pesquisas sobre governança em cooperativas, associações e organizações do terceiro setor, que leve em consideração as peculiaridades desse tipo de organização, discutindo se as consideradas “boas práticas de governança” para as empresas de associação de capital seriam necessariamente as mesmas para as associações de pessoas. O objetivo principal é contribuir para a ampliação da discussão sobre o modelo de governança em cooperativas, refletindo sobre as relações de poder nelas subjacentes, sua aplicação aos princípios das boas práticas e a sua repercussão na gestão, alargando a abordagem em relação à forma como tem sido debatida pelo mainstream. Para tanto, realizou-se uma breve revisão das definições e modelos, na forma como foram sendo propostos pelos autores, acompanhada pela reflexão sobre o seu imbricamento com as relações de poder e sobre as peculiaridades da proposta de uma governança cooperativa, com os aspectos de regulação e controle nela implícitos. A discussão é ampliada para considerar serem as relações de poder entre os diversos atores desse tipo de organização orientadores válidos para as boas práticas, quando o que se visa é o sucesso, efetividade e a perenidade dessas organizações – e não apenas o “aumento de seu valor”. O artigo conclui com uma breve discussão entre o que é esperado e o que é efetivamente observado nos institutos de governança em cooperativas, apontando algumas das distorções geradas e possíveis implicações para o sucesso e perenidade do empreendimento.

**Palavras-chave:** Governança; Cooperativas; Poder.

#### ABSTRACT

*The intention of this essay is to provoke the establishment of a research agenda on governance in cooperatives, associations and third-sector organizations, an agenda that takes into account the peculiarities of this type of organization by discussing whether what are considered "good governance practices" for organizations based on the association of capital must necessarily be the same as those for organizations based on the association of persons. The main objective is to contribute to an expansion of the discussion of a governance model for cooperatives, reflecting on the power relations underlying existing governance models, their application to the principles of good governance practices and their impact on management, thus broadening the treatment of governance as discussed by the mainstream.*

<sup>1</sup> Os autores agradecem ao CNPq, à FAPES e à FAPEMIG.

<sup>2</sup> Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MINAS – Av. Itaú, 525, Dom Cabral, CEP 30535-012, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. - [jrpxv@yahoo.com.br](mailto:jrpxv@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MINAS – Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. - [carvalhoneto@pucminas.br](mailto:carvalhoneto@pucminas.br)

<sup>4</sup> Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MINAS – Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. - [patriciabernardes@pucminas.br](mailto:patriciabernardes@pucminas.br)

<sup>5</sup> Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MINAS – Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. - [secacchefia@pucminas.br](mailto:secacchefia@pucminas.br)

*To this end, we carry out a brief review of the definitions and models of governance in the terms proposed by their authors, accompanied by a reflection on how these are embedded in power relationships, and on the peculiarities of a proposal for corporate governance that implicitly includes aspects of regulation and control. The discussion is expanded to consider whether the balance of power between the different actors of this type of organization (capital-oriented) are valid guides for best practice when one seeks success, effectiveness and sustainability and not only "increase in value." The paper concludes with a brief discussion of the differences between what is expected and what is actually observed in cooperative governance, pointing out some of the distortions generated and possible implications for the success and sustainability of this kind of enterprise.*

**Keywords:** Governance; Cooperatives; Power.

## 1 INTRODUÇÃO

As preocupações com os fundamentos teóricos sobre o conjunto de temas que podem ser reunidos no construto hoje conhecido pelo termo “governança corporativa” datam do início da década de 1980, conduzidas inicialmente basicamente a partir de dois campos ligados à teoria econômica: os da economia dos custos de transação e do conflito de agência.

O construto passa a ser visto com maior importância na década de 1990, quando os autores começam a acenar com a promessa de obtenção de benefícios por sua utilização. Nessa época, as primeiras tentativas de sistematização do tema, realizadas por organismos internacionais como a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), já identificaram uma multiplicidade de modelos, aplicados a diferentes tipos de organizações e em diferentes contextos sócio culturais.

Mas é entre o final da década de 1990 e o início dos anos 2000 que o interesse pelo que seriam as melhores práticas de governança se intensifica, em resposta aos inúmeros escândalos com impacto econômico e financeiro ocorridos em grandes firmas, de modo especial no mundo anglo-saxão. O que se observa a partir de então, na literatura, é uma tendência a utilizar a teoria da agência como a melhor base teórica para o construto, e o enquadramento dos modelos efetivamente praticados reduzido aos modelos de *shareholder* e *stakeholder*. Essa tendência é mantida quando da ampliação da discussão para outros tipos de organização, como organizações do setor público e as do terceiro setor – como pode ser observado em artigos reunidos no volume 29 (4) da RAUSP, todo ele dedicado ao tema da governança, aplicada a diversos contextos.

Cooperativas são organizações privadas com objetivo econômico, que diferem de outras organizações privadas pelo fato de que, enquanto nessas últimas associa-se capital para a realização do empreendimento, nas cooperativas a associação é de pessoas – com todas as consequências normativas, tributárias e, principalmente, políticas de tal associação. Apesar das peculiaridades desse tipo de associação sobre o modelo de governança já terem sido percebidas por pesquisadores já naquele primeiro momento das pesquisas (Zylbersztajn, 1994), o que se pode observar nas discussões mais recentes é a mesma tendência reducionista anteriormente citada para organizações de associação de capital, aplicada à governança das cooperativas – com as consequências esperadas de falta de expressão do que é efetivamente vivenciado pelos atores envolvidos nessas organizações.

Busca-se, neste artigo, contribuir para a ampliação da discussão sobre os impactos do modelo de governança em cooperativas, trazendo uma reflexão em torno das relações de poder subjacentes a esse tipo de organização e sua aplicação aos princípios das boas práticas de governança, recolocando a questão do ponto de vista de sua repercussão na gestão de cooperativas. O tema tem sido tratado, na grande maioria dos estudos, sob a perspectiva das

organizações com fins lucrativos, especialmente no que se refere ao alinhamento dos vários interesses com o objetivo de otimizar o valor das empresas. Trata-se, portanto, de buscar alargar a abordagem em relação à forma como tem sido debatida pelo *mainstream*.

Para tanto, realizaremos uma breve revisão de literatura, envolvendo definições e modelos, seguida de reflexão sobre o imbricamento entre relações de poder e a aplicação dos referidos princípios. A partir daí, discute-se a peculiaridade da **governança cooperativa**, e os aspectos de regulação e controle implícitos na proposta, ampliando a discussão para a consideração das relações de poder entre os diversos atores desse tipo de organização como um orientador válido para as boas práticas, visando o sucesso, efetividade e a perenidade dessas organizações – e não apenas o “aumento de seu valor”. Turnbull (1991, 1994, 1995, 1997 a, 1997b, 1997c) será uma referência importante, por ter sido um dos poucos autores a abordar as peculiaridades da governança desse tipo de organização ainda na fase inicial das discussões.

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA: DEFINIÇÕES E MODELOS

O termo governança corporativa se refere a um construto, melhor compreendido a partir do compartilhamento de vários aspectos, tomados de empréstimo a diversos campos do conhecimento (Bertucci, Bernardes, & Brandão, 2006). Mas a origem teórica do que será desenvolvido para o construto é apontada, pela maioria dos autores que se dedica ao tema, ao trabalho de Berle e Means (1932), e à sua rediscussão realizada na década de 1960 por Galbraith (1967).

O foco da discussão em Berle e Means (1932) estava na progressiva dispersão do capital nas sociedades anônimas com a conseqüente dissociação entre propriedade e controle, devido à formação de corpos gerenciais constituído por um quadro profissional que não era detentor de capital na empresa. O controle da companhia, estando no quadro gerencial, retirava o **poder** das mãos dos seus proprietários. Galbraith (1967), em sua rediscussão, reforça os aspectos apresentados por Berle e Means (1932) e acrescenta os efeitos da tecnoestrutura da organização sobre essa dissociação, sendo esse efeito apresentado como um fator econômico **dotado de poder** (Andrade & Rossetti, 2011). Ou seja, apesar desses fundamentos estarem ligados ao campo das relações econômicas, já nessas obras iniciais as relações de **poder** são identificadas como aspecto relevante para a estruturação dos diversos institutos de governança nas organizações.

A concepção de **conflito de agência**, antecipada na obra de Berle e Means (1932), foi sistematizada na década de 1970 por Jensen e Meckling (1976), e na década de 1980 por Klein (1983). Ela pode ser compreendida basicamente a partir de dois fatores: (a) a inexistência de um contrato completo – em função do grande número de ocorrências imprevisíveis possíveis e das múltiplas reações possíveis a cada uma dessas ocorrências – o que vai exigir do gestor decisões autônomas, que podem ou não serem apresentadas aos proprietários; e (b) a inexistência de um agente perfeito, ou aquele que seria indiferente entre a maximização de seus próprios objetivos e os objetivos de terceiros. Dependendo do tipo de dispersão do capital da empresa, o conflito de agência pode ser mais especificamente evidenciado ou como conflito entre os interesses dos proprietários e o dos gestores, ou como o conflito entre interesses de sócios majoritários e minoritários.

A partir desses desenvolvimentos iniciais, o que se percebe entre a década de 1980 e a década de 1990 é que o termo passa a ser utilizado de modo indiscriminado, identificando-se diferentes compreensões a respeito do que se refere, que irão depender dos diferentes pontos de vista dos autores, teoricamente identificados com diferentes campos do conhecimento. Como exemplo, apresentamos aqui algumas dessas compreensões, na ordem na qual surgem:

- Justiça, transparência e responsabilidade das empresas no trato das questões que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade como um todo (Williamson, 1985);
- Processo pelo qual as corporações respondem pelos direitos e desejos dos *stakeholders* (Demb & Neubauer, 1992);
- Questões envolvendo o conselho de administração, como a interação com a alta direção, relações com os proprietários e outros interessados nos negócios da companhia, incluindo credores, financiadores, analistas, auditores e reguladores corporativos (Tricker, 1994);
- Relacionamento entre os vários participantes, determinando a direção e desempenho das corporações (Monks & Minow, 1995);
- **Frase** frequentemente aplicada, numa visão estreita, a questões envolvendo a estrutura e funcionamento do conselho de administração (Blair, 1995 – grifo do autor).

Para Turnbull (1997a), essa multiplicidade de concepções está ligada ao fato do termo ter sido objeto de abordagens realizadas por estudiosos de diferentes disciplinas, com pouca ou incompleta integração entre elas, em diferentes contextos culturais, e com diversos interesses acadêmicos e *backgrounds* intelectuais. Por exemplo, Hollingsworth e Lindberg, que eram sociólogos, distinguem as formas de governança, na ótica das relações sociais (mercados, clã, hierarquia e associações); Williamson, economista, na ótica da economia dos custos de transação; Monks, que cuidava de carteira de investimentos, a via sob a ótica dos investidores (ou, dos *shareholders*); já Tricker, que era contador, tende a vê-la sob a ótica dos demais interessados (ou, dos *Stakeholders*); enquanto Donaldson, defensor do modelo de procuradoria que será apresentado abaixo, professor de *management*, valorizava o agente, já que esses constituíam a maioria dos alunos que buscavam esses cursos.

Considerando essa multiplicidade de abordagens, Jackson e Carter (1995) propõem uma reflexão baseada em Foucault, e que pode ajudar a orientar uma discussão sobre a governança como forma de poder. Para esses autores, quando um novo conceito ganha *status* de conhecimento (e, por consequência, poder), devem ser questionados a razão de seu surgimento, o que propõe, com que autoridade, e quais interesses pretende servir. Na visão dos autores, o termo governança reflete o poder voltado para a garantia da equidade, justiça, bem-estar entre interessados pela organização. Daí a associação dos autores com a noção foucaultiana de governamentalidade – termo que descreve uma episteme, referindo-se ao modo como as coisas estão dispostas, sendo seu significado parte de nossa compreensão irrefletida do mundo, histórica e socialmente dada. Também nesse contexto está a concepção de mudança temporal da ideia de soberania – que está baseada no governo absolutista de autoridade tradicional – para a de governo, fundada no governo do povo e na autoridade racional-legal. Governamentalidade seria então um termo que passa da concepção de proteção dos limites internos contra agressores externos à de ordenação/regulação do que está dentro desses limites.

O fato de ser a economia, no mundo capitalista, o princípio racional dominante definidor da governança, está ligada à ascensão do capitalismo também como sistema político e social. Em outro contexto, o princípio racional poderia ser outro – por exemplo, a religião, a justiça, a humanidade, a ecologia, dentre outros. Além disso, se em princípio seria esperado uma mesma forma de governança definida pela economia, na prática ela também se altera de acordo com o momento histórico. A forma atual teria uma relação significativa com a regulação, decorrente da disjunção entre os interesses econômicos e a aceitabilidade social, revelada pelos escândalos ocorridos no mundo dos negócios entre a década de 1990 e o início dos anos 2000 nos países anglo-saxões. A intenção seria a de limitar o dano com a introdução de técnicas mais apuradas de monitoração, atendendo aos interesses dos *shareholders*, o que

fica bem demonstrado usando-se a metáfora de transparência – tornar visível o invisível – a qual, para alguns, chega a ser quase um sinônimo de governança (Jackson & Carter, 1995).

Entretanto, como adequadamente apontam esses autores, ao iluminar algumas partes deixamos outras na escuridão. Se existem algumas informações cuja revelação atende à legislação, todas as demais dependem de escolha. Ou seja, para se conhecer uma organização, a pergunta relevante deveria ser: quem tem o poder de escolher o que iluminar, e quais são as bases dessa escolha? Nesse sentido, o termo governança corporativa, como aplicado atualmente nas organizações, representa, a partir do conceito de governamentalidade de Foucault, o governo **das** pessoas, não o governo **pelas** pessoas, ou **para** as pessoas (Jackson & Carter, 1995). Dessa forma, o que se propõe na sequência é buscar compreender como o tema se desenvolve ao longo dos anos 1990 e nos primeiros de 2000, verificando-se, também, sua interlocução com a questão do poder.

## 2.1 Modelos de governança corporativa e relações de poder

Em meados da década de 1990, o interesse pela governança e a já citada profusão de definições fez com que se buscasse uma sistematização sobre a que se referia propriamente o termo. Para isso, a OCDE solicitou a Hawley e Williams (1996) uma revisão sobre o desenvolvimento da questão. Com o estudo, os autores identificaram naquele momento quatro modelos de controle corporativo, aqui reunidos a partir de Turnbull (1997a):

**(a) Modelo financeiro (ou dos *shareholders*):** nele, o foco é o retorno financeiro dos investidores. Aqui, segundo Hawley e Williams (1996), o problema central está na construção de regras e incentivos para um alinhamento efetivo do comportamento dos agentes com os desejos dos proprietários. O sistema de regras e incentivos estaria mais ligado à própria firma do que aos sistemas legal/político/regulatório, à cultura da economia local ou à natureza dos proprietários.

A teoria sobre o conflito de agência é nuclear na compreensão desse modelo. A preocupação está relacionada ao que foi descrito por Jensen e Meckling (1976) como custo de agência, cujo pressuposto é o de que os executivos agirão oportunisticamente, priorizando os seus interesses em detrimento dos interesses dos proprietários. Como consequência, o valor da firma não poderia ser maximizado, pois os agentes utilizariam o seu poder de decisão, em situações não previstas nos contratos, para expropriar valores para si mesmos. A partir desses fundamentos, as boas práticas voltadas para os *shareholders* visam basicamente a proteção dos interesses dos proprietários. É um modelo encontrado especialmente em países anglo-saxões, onde a propriedade é dispersa, mas também é presente onde não há previsão legal de um conselho fiscal, ou onde a lei inibe ou proíbe acionistas de obterem informações que os ajudem a monitorar e supervisionar os executivos.

O **poder** é abordado nesse modelo focado na ação dos acionistas contra os agentes que poderiam trabalhar contra os interesses daqueles. Hawley e Williams (1996) identificam como inibidores de tal ação a legislação de segurança, a agenda do administrador, os procedimentos de procuração para arranjos de voto e o regimento interno. O poder de controle do administrador pelo conselho depende de vários fatores, pois os conselheiros normalmente tendem a não agir contra a administração – a menos que suportados pelos acionistas. Exemplos seriam o número de conselheiros, a forma pela qual obtém informação relevante, conhecimento técnico, disposição para a ação e a capacidade para compor uma maioria.

Os administradores controlam a informação que chega aos conselheiros. A informação que a eles chega ou é pouco relevante, ou chega muito tarde – o que dificulta a ação, mesmo quando há disposição para tanto. Para uma ação apropriada, os conselheiros necessitariam de obter informação acurada, tempestiva, suficiente e gerenciável. Toda sugestão de reforma de

processos de governança corporativa deve considerar o poder de ação dos agentes, ou seu poder de veto, dependendo de como o conselho foi composto.

**(b) Modelo de procuradoria:** contrariamente ao modelo anterior, este valoriza o papel da agência (ou, dos administradores) na geração de valor. A esse respeito, Donaldson e Davis (1994) fornecem os seguintes fundamentos: “administradores são bons procuradores das corporações e trabalham diligentemente para obter altos níveis de lucros corporativos e retornos aos acionistas”, “são motivados por realizações, têm necessidades de responsabilidade, e as organizações se beneficiariam em deixá-los livres da subserviência a conselhos não executivos” (Donaldson & Davis, 1994, p. 152). Esses autores consideram que conselho de administração não executivo é um aparelho de controle ineficiente, pelo seu desenho. Para dar suporte a essa teoria, eles exemplificam com os indivíduos que contribuem com seus próprios recursos para se tornarem diretores de organizações não lucrativas. Segundo Hawley e Williams (1996), o risco aqui estaria no desenvolvimento de conselhos dominados pelos executivos – ou mesmo na ausência de qualquer conselho.

**(c) Modelo dos públicos interessados (ou dos *stakeholders*):** preconiza a responsabilidade da firma com todos os públicos nela interessados. Dois autores citados por Turnbull (1997a) ajudam na compreensão do modelo. O primeiro é Blair (1995), cuja orientação geral é que:

O objetivo dos conselheiros e da administração é a maximização da riqueza total criada pela firma. A chave para atingir esse objetivo é aumentar a voz e prover incentivos semelhantes aos existentes para a propriedade a todos os participantes da firma que contribuam ou controlem inputs críticos e especializados (como o capital humano da firma), alinhando os interesses desses *stakeholders* críticos com os dos *stakeholders* externos passivos (BLAIR, 1995, p. 355, como citado em Turnbull (1997a, p.190)

Outro estudioso é Porter (1992, pp. 16-17, como citado em Turnbull, 1997a, p.191), para quem as políticas devem estimular a propriedade de longa duração e estimular a representação no conselho de clientes significativos, consultores financeiros, empregados e representantes da comunidade, além de buscar proprietários de longo prazo, dando a eles voz na governança.

Uma visão que pode se relacionar com a do poder é a da dependência de recursos, como abordado por Pfeffer (1972) e Pfeffer e Salancik (1978), mas ela não enfrenta de forma explícita a questão das relações de poder **entre** os diversos *stakeholders*, que é de interesse para essa discussão. Mas existe outra abordagem dentro do modelo de públicos interessados mais diretamente ligado com o objetivo desse artigo por se relacionar com as organizações cooperativas, que é a que envolve a distribuição do poder em diferentes **centros de poder**, como foi identificado nas pesquisas sobre a Corporação Cooperativa de *Mondragón* (Turnbull, 1991, 1995), e que será apresentada no subitem específico sobre a governança em cooperativas.

**(d) Modelo político:** reconhece que a alocação de poder, privilégios e lucros entre proprietários, administradores e outros *stakeholders* é influenciada pela forma como os governos favorecem seus diversos clientes. A habilidade dos diversos *stakeholders* de influenciar a alocação de recursos entre si no nível micro está sujeita ao quadro macro, que, por sua vez, está sujeito à influência do setor.

Observa-se que quando Hawley e Williams (1996) discutem esse modelo, levam em consideração apenas os aspectos micro – ou a influência exercida pelos diversos *stakeholders* sobre as firmas. No entanto, essa influência está sujeita ao quadro macro da política e da economia, as quais estão sujeitas às influências que as organizações exercem sobre o setor, envolvendo os aspectos regulatórios e legais. Esse modelo foi abordado por poucos autores.

Cita-se, como exemplo, Pound (1993), que aponta a tendência de redirecionamento da estratégia da empresa, a partir da responsabilidade política com os nela interessados.

Turnbull (1997a) chama a atenção para o fato de que também as corporações exercem influência na moldagem dos sistemas político, legal e regulatório, donde se concluiu que a influência política seria bilateral. Mas um aspecto que merece ser aqui explorado é o de que as relações de poder citadas pelos autores que identificaram esse modelo em organizações não levaram em consideração as relações de poder que ocorrem internamente, não dentro da tecnoestrutura, mas entre os diferentes órgãos de governança. No caso das cooperativas, em que os diretores e os conselheiros fiscais e de administração, que também são donos e são clientes, são escolhidos por meio de um processo político eleitoral, as implicações relacionadas com as relações de poder são mais agudas – e serão exploradas na próxima seção, a partir da análise que Turnbull (1995) realiza do modelo de governança de *Mondragón*.

No Brasil, Gorga (2004) apresenta uma discussão que se pode enquadrar no modelo político mais macro, sobre como se deu a influência do empresariado quando da reforma jurídica da lei das sociedades anônimas, utilizando a teoria da escolha pública e o impacto da cultura sobre o processo econômico. No entanto, a forma como a autora conduz a discussão aponta para a possibilidade de outras óticas, também propostas por Turnbull (1997a), que são as da cultura e a da análise cibernética. Por serem de interesse para a abordagem da governança em cooperativas, serão agregadas nessa apresentação aos quatro modelos anteriormente apresentados por Hawley e Williams (1996) para a OCDE, na sequência;

**(e) Governança, cultura e poder:** Para Turnbull (1997a) a tradição da governança corporativa acadêmica dos Estados Unidos, onde “o sistema legal/político/regulatório e a divisão de poder entre diretores e acionistas, como estabelecido nos estatutos corporativos, são aceitos como um ‘dado do mundo’” (Turnbull, 1997a, p. 188), ficando implícito que se trata de firmas onde se tem (a) direito à sucessão perpétua, (b) responsabilidade limitada, (c) conselho unitário, (d) hierarquia administrativa, sem transações entre partes relacionadas, alianças estratégicas ou redes (comuns em firmas não anglo-saxônicas) e com (e) limites não ambíguos. O autor aponta, com essas observações, para o viés determinado pela cultura empresarial norte americana, quando da discussão sobre as relações motivadas pelo conflito de agência.

Hollingsworth, Schmitter e Streeck (1994) fornecem um exemplo da perspectiva cultural quando discutem a governança de transações por redes na mesoeconomia (em lugar das firmas): transações realizadas na base da confiança mútua são mantidas por consenso, por dependência de recursos, ou pela imposição de uma dependência, a alguns, por unidades dominantes. Nessa perspectiva, o que se observa é o **poder** sendo exercido ou pela posse de um recurso estratégico, ou pela posição social do ator social, em uma ótica que relaciona a firma com o ambiente de negócios, o qual é influenciado por fatores relacionados com o ambiente cultural e suas características regionais ou nacionais.

Em nosso meio, Gorga (2004) identifica a cultura brasileira como fator determinante na governança corporativa, o que a leva a concluir que:

[...] percepções subjetivas, refletidas na cultura e em regras informais, desempenham um papel primordial na estruturação de padrões de governança, em vez de um papel residual como tipicamente assumido. O condicionamento cultural pode influenciar as percepções dos empresários, da imprensa e da opinião pública do modo que a demanda por mudança institucional será cumprida. Cultura e ideologia podem explicar o fracasso de muitos países em criar legislações eficientes e em promover níveis efetivos de coerção judicial. A cultura pode potencializar a capacidade de grupos de interesses buscarem rendas no processo legislativo. É preciso entender

que percepções subjetivas variam e podem ser o ponto chave para o sucesso ou fracasso de políticas públicas (Gorga, 2004, p 320).

A autora postula que, se originariamente a propriedade de terras no Brasil era indício de poder e *status*, com o desenvolvimento econômico essa função é repassada à propriedade de empresas. Daí se observa que, mesmo hoje, os empresários brasileiros lutam contra medidas que reduzam os seus direitos de controle, reduzindo o seu poder. Citando o exame de Korn, Ferry e McKinsey (2001) em organizações brasileiras, registra depoimentos que ilustram o impacto de nossa cultura sobre a governança em nossas organizações: um conselheiro de administração avalia que “a governança corporativa brasileira continua a demonstrar uma forte vocação para o autoritarismo”; outro observa que “membros da família e conselheiros de administração internos claramente não querem perder ou ceder controle das suas companhias”; ainda, um proprietário/executivo observa que “enquanto eu for dono dessa companhia, eu não quero nenhum conselho me chateando” (Gorga, 2004, p. 319).

Sendo a cooperativa uma associação de pessoas, e sendo o processo de escolha dos membros dos seus institutos de governança um processo político, é de se esperar um impacto da cultura regional ou nacional sobre a escolha desses indivíduos. Esse impacto pode ser aferido a partir de aspectos refletidos nas relações de poder, como a forma mais ou menos autoritária de condução das relações organizacionais. Uma pesquisa realizada em nosso meio por Vilela, Carvalho Neto e Lopes (2010) corrobora não só alguns dos aspectos levantados por Gorga (2004) mas, principalmente, o seu maior impacto nas empresas cooperativas, quando comparadas com outras empresas.

Essa análise, que leva em consideração fatores de ordem sociológica, pode conter um potencial para melhor orientar relações entre os institutos de governança nessas organizações do que os encontrados nos modelos que consideram apenas os *shareholders* ou *stakeholders* – na forma como são tradicionalmente descritos para as empresas de associação de capital.

**(f) Análise cibernética e poder, no contexto da governança:** A análise cibernética se ocupa das arquiteturas da informação e do controle em instituições sociais. Como o controle relaciona-se com o poder, este também se relacionará com a análise cibernética.

O controle das informações vai impactar na análise realizada por Williamson (1985): como a capacidade limitada dos seres humanos para lidar com informações se constitui em um dos fatores que têm impacto na confecção dos contratos, essa limitação afetará a execução e o acompanhamento dos contratos, afetando os custos de transação e abrindo espaço para a ação discricionária do agente. A análise de como circula a informação traz consigo potencial de fornecer uma base para avaliação da integridade dos sistemas de informação e, com ela, de controle do processo de governança na organização.

Turnbull (1997c) cita alguns exemplos de como isso poderia se dar: (a) Shannon (1949, como citado em Turnbull, 1997c) mostrou que informação confiável pode ser obtida de canais não confiáveis, quando os dois são utilizados em paralelo – ou seja, conselhos devem obter informações de *stakeholders* estratégicos, além dos executivos, para evitar distorção; (b) outra consequência pode ser tirada da ideia de que organizações complexas requerem sistemas complexos de controle (Ashby, 1968, como citado em Turnbull, 1997c), o que deveria se refletir no tipo de composição dos conselhos e no estabelecimento de redes de firmas, facilitando o acesso a informação pelo aumento na disponibilização de canais; (c) o conceito cibernético de *feedback* (Ashby, 1968, como citado em Turnbull, 1997c) é condição para auto regulação ou auto governança: os *stakeholders* de uma firma estariam melhor protegidos de efeitos adversos quando processos de governança permitissem estabelecimento de padrões de performance, os quais podem ser obtidos por programas de garantia de qualidade - que em geral utilizam sistemas de *feedback*. Para tanto, os *stakeholders* precisariam de uma base de

poder independente dos executivos – o que nos retorna ao problema do conflito de agência e ao da representatividade nos conselhos.

Como se pode depreender dos modelos descritos acima, relação de poder não somente não se constitui em uma novidade nos estudos sobre liderança, como é reconhecida por textos atuais como uma das dimensões da governança. Como exemplo, Andrade e Rossetti (2011) identificam oito dimensões da governança corporativa nas empresas no momento, dimensões essas que podem ser sintetizadas em oito *Ps*: propriedade, princípios, propósitos, papéis, práticas, perenidade, pessoas e o **poder** – propondo, em relação a esse último que:

As formas como se articulam as negociações e se estabelecem as relações entre os órgãos de governança definem a estrutura de poder no interior das corporações. A definição e a constituição dessa estrutura é uma das prerrogativas dos *shareholders*, independentemente do grau em que o capital de controle esteja fracionado. O poder efetivamente assumido pela tecnoestrutura organizacional e pelos gestores, resultante da dispersão e da passividade dos proprietários é, em princípio, fonte de conflitos e disfunções. A estrutura de poder legitimamente definida pelos proprietários é que leva a maior clareza da separação de funções e de responsabilidades dos conselhos corporativos e da direção executiva. No exercício do poder assim constituído, decisões corporativas de alto impacto são, como regra pátrea, necessariamente compartilhadas. Entre as quais, o próprio planejamento das sucessões nos órgãos de governança” (Andrade & Rossetti, 2011, p. 146).

Como se pode ver, o poder aqui está abordado basicamente na ótica da tecnoestrutura organizacional, desconsiderando as relações de poder entre essa estrutura e outros interessados na organização. Para Turnbull (1997), essa é uma abordagem que tem sido, de modo geral, negligenciada pelo *mainstream* – o que, para organizações cooperativas, pode impactar na própria operação da organização. Nessa linha está a observação feita por Bertero (2007), no capítulo “Poder e organização: uma perspectiva brasileira”, de que,

Podendo servir tanto à crítica reflexiva quanto ao uso gestor do poder, deve-se observar a ausência de trabalhos que lidam com tópico emergente, mas sobre o qual já se acumulou razoável produção, a saber, governança empresarial (*corporate governance*) (Bertero, 2007, p. 50)

As discussões atuais estão polarizadas entre os modelos de *shareholders* e o dos *stakeholders*: o primeiro mais voltado para as empresas de capital pulverizado, como é visto frequentemente no mundo anglo-saxão; o segundo, habitual nas discussões onde o capital é mais concentrado, mas onde a sociedade é suficientemente organizada para exigir da firma responsabilidades, como é o caso de firmas alemãs e japonesas (Andrade & Rossetti, 2011). Segundo Tricker (1996),

As teorias de procuração, dos *stakeholder* e a do conflito de agência são essencialmente etnocêntricas. Apesar de raramente se articular os paradigmas ideológicos subjacentes, as ideias essenciais são derivadas do pensamento ocidental, com suas percepções e expectativas a respeito dos papéis do indivíduo, empreendimento e estado, e do relacionamento entre eles (Tricker, 1996, p. 31)

Uma forma de se obter melhores *insights* sobre as relações de poder e governança corporativa pode ser o estudo do comportamento das estruturas de governança em organizações onde o componente político está mais diretamente ligado à estrutura – pelo menos, no nível estratégico dessas – como ocorre nas organizações em que a associação é de pessoas, e não de capital. Nessas organizações (cooperativas, sindicatos, organizações não governamentais, etc.), existe processo político eletivo para os cargos de conselheiro e diretor,

deixando claras as manobras políticas e as disputas de poder dentro do processo. Mas, para que o paralelismo possa ser útil como *insight* para os estudos das firmas, seria importante que a organização de associação de pessoas a ser estudada tivesse objetivo econômico. Como esse conjunto de critérios é mais facilmente alcançando nos estudos das organizações cooperativas, esse será o objeto do próximo item.

### 3 GOVERNANÇA EM COOPERATIVAS

O reconhecimento das peculiaridades envolvidas nas relações entre os diversos atores que participam das estruturas de governança em uma cooperativa não é novo. Em nosso meio, mesmo antes do movimento mundial pelas boas práticas de governança, Zylbersztajn (1994) já se interessava pelo tema, concluindo em seu artigo que:

O problema da separação entre propriedade e controle é revisto nesse artigo de forma distinta daquela como é tratado em estudos de empresas não cooperativas. O conceito de resíduo é diferente em empresas cooperativas. Como o cooperado é também um cliente da cooperativa, existe forte tendência de definição de negócios que o beneficiem, em detrimento da corporação. Por ser o acesso às sobras menos importante do que a renda da venda do produto, o comportamento do cooperado reflete ação oportunista, pressuposto da economia dos custos de transação. Não é correta a suposição de que esse pressuposto deixa de existir pelo fato de se tratar de empresa cooperativa (Zylbersztajn, 1994, p. 31)

A despeito disso, autores reconhecidos por seus trabalhos nesse campo, como Bialoskorski Neto (2003), desenvolveram suas pesquisas sobre o tema a partir de fundamentos emprestados basicamente do campo econômico, como o do conflito de agência e o da economia dos custos de transação.

Shleifer e Vishny (1996), em seu *Survey of corporate governance*, não incluíram todas as formas de organizações, esclarecendo que “ainda que tenhamos alguma atenção às cooperativas, nós não focamos uma vasta variedade de padrões de propriedade não capitalista, como a propriedade dos trabalhadores e as organizações não lucrativas” (Shleifer & Vishny, 1996, p. 6), sem deixar clara a razão dessa escolha. Essas outras formas de organização também não foram consideradas por Hawley e Williams (1996) em sua revisão.

Buscando superar essa tendência de abordar a governança apenas para os modelos tradicionais das organizações, Turnbull (1991, 1995) explora as peculiaridades da organização cooperativa – organização na qual um mesmo ator pode assumir diferentes papéis simultâneos (administrador, usuário, conselheiro, fornecedor, etc.), com consequências econômicas, e em consonância com a preocupação apresentada por Zylbersztajn (1994). O autor teve sua atenção despertada para esse tipo de organização ao constatar o fato, para ele novo na história do capitalismo, de que ao contrário das organizações tradicionais – nas quais 80 a 90% dos novos negócios falham nos primeiros cinco anos de existência – na *Mondragón Corporation Cooperativa* nenhuma das cooperativas teve insucesso, considerando o mesmo período (Turnbull, 1991).

Duas características principais do modelo *Mondragón* foram utilizadas para evidenciar as diferenças na concepção de governança existentes nessa forma de organização:

(i) Forma de financiamento – enquanto no modelo *shareholder* a tendência é o financiamento por emissão de ações e no *stakeholder*, a utilização de capital de terceiros (Andrade & Rossetti, 2011), em *Mondragón* o financiamento é feito pela cooperativa de crédito – a qual pertence aos mesmos cooperados das outras unidades, industriais e comerciais, e que por isso aceita o risco dos novos empreendimentos. A filosofia orientadora

da estrutura, difundida pelo padre Arizmendi, seu mentor intelectual, era a de que as pessoas deveriam empregar o capital, não o capital empregar as pessoas (Turnbull, 1991); e a

(ii) Divisão de poder – o poder está disperso em quatro centros principais: (a) a assembleia geral, formada pelo conjunto dos proprietários (cooperados); (b) o conselho de administração, com funções executivas; (c) o conselho fiscal, atuando como uma auditoria interna; (d) o conselho social, formado por representantes do quadro social das diversas cooperativas singulares.

Os dois últimos conselhos, eleitos independentemente do conselho de administração, funcionam como uma **oposição leal** a este. Cada um dos centros de poder possui seus próprios canais de obtenção de informação, o que elimina a centralização da informação na execução – problema esse que motivou o modelo baseado na teoria da agência.

Dos quatro centros acima citados, apenas o conselho social não é previsto pela legislação que normatiza a atuação das cooperativas. Mas como não há vedação nesse sentido, ele pode ser incorporado à estrutura de governança – como aconteceu com Unimed de Belo Horizonte, uma cooperativa de trabalho reconhecida pelo sucesso de seu empreendimento.

No Brasil, as discussões oficiais sobre governança em cooperativas têm se baseado nas orientações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o qual propõe a seguinte definição do termo:

O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. (IBGC, 2009)

No contexto dessa definição, e com a justificativa de tentar aprimorar o modelo de governança em cooperativas de crédito no Brasil, em 2008 o Banco Central do Brasil (BACEN) apresentou uma proposta de modelo de governança que foi chamada de **governança cooperativa**, reconhecendo a especificidade no segmento (Ventura, Fontes Filho, & Soares, 2009). A escolha da base conceitual, entretanto, vai evidenciar a diferença no reconhecimento dos atores relevantes para o modelo quando se compara esse trabalho com os dois anteriormente citado – o de Zylbersztajn (1994) e o de Turnbull (1991).

No trabalho do BACEN, o fundamento conceitual é a teoria da agência (Mendonça & Machado Filho, 2004; Ventura *et al.*, 2009), ficando clara a não consideração das relações de poder entre os diversos atores dessas instituições como parte da estrutura de governança. Há inclusive a fala de um dos condutores da reunião de apresentação do trabalho, anotada por um dos autores desse artigo que esteve presente na referida reunião, de que o “problema das cooperativas surgia quando a governança era confundida com política”. Essa opinião desconsidera, como foi apresentado, que no caso específico de organizações cooperativas a governança *se confunde* com política – razão pela qual será melhor compreendida no contexto sociológico das relações de poder do que simplesmente a partir do conflito de agência.

No referencial teórico do trabalho do BACEN, a base são os mesmos fundamentos usados para as empresas que associam capital, como se pode observar pelo seguinte texto:

Para as empresas de capital aberto, esses problemas implicam incidência de prêmios de controle mais significativos – conceituados esses prêmios como a diferença a maior no preço das ações que participam do bloco de controle ante as demais – e menos atração de acionistas minoritários, gerando escassez de recursos às empresas e reduzindo a liquidez do mercado bursátil (Carvalho, 2002). **Esse raciocínio se aplica a qualquer outro sistema de organizações, tais como cooperativas,**

**organizações sem fins lucrativos ou associações comunitárias** (Ventura *et al.*, 2009, pág. 42 – grifo do autor).

A pergunta que se impõe, a partir do sugerido por Jackson e Carter (1995) sobre a aplicação da noção de governamentalidade de Foucault, é: não seriam tais práticas as que mais facilitariam o **controle e a fiscalização** – função do BACEN, que propõe as práticas – e não o alinhamento de “interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade” (IBGC, 2009)?

O que o BACEN chama de **conflito com o agente** pode, nesse caso, estar mais localizado em quem tem interesse na transparência das informações, com o fim de fiscalização – função do BACEN – do que entre os envolvidos na operacionalização de um negócio realizado dentro de uma associação de pessoas – cujos conflitos de interesses podem ser melhor compreendidos a partir das relações sociais de poder.

Voltando-se ao texto de Governança cooperativa do BACEN:

Se o mercado tem ciência de que estão presentes na maioria das cooperativas a qualidade dos controles internos e externos, a capacidade e o interesse de acompanhamento dos cooperados e de que são fidedignas e abrangentes as informações prestadas, produz efeito sistêmico que beneficia a todas (Ventura *et al.*, 2009, p. 42).

Pode-se perguntar se para as cooperativas de crédito o mercado seria o mesmo que para as sociedades de capital, lembrando que naquelas o dono irá exercer outros papéis, normalmente atribuídos ao mercado, como o de fornecedor e de cliente. Os **agentes**, nesses casos, também são os donos, o que muda o tipo clássico estudado de conflito de agência.

Nas cooperativas de trabalho e de produção (como as rurais) as operações também não são realizadas dentro da mesma racionalidade de mercado. O que interessa é a facilitação das operações de produção e trabalho – ainda que essas, no final, sejam dirigidas para o mercado. Os ganhos, nesses casos, estarão muito mais nas oportunidades de trabalho e renda gerados, do que na valorização patrimonial da empresa cooperativa.

Essas cooperativas também podem estar associadas a uma cooperativa de crédito, com imbricamento dos quadros sociais. Nesse caso, a finalidade do crédito para essas instituições não estaria em maximizar os ganhos com os juros, mas no acesso a linhas oficiais de crédito, que são mais baratas, ainda que não tragam grandes ganhos financeiros à cooperativa de crédito. Cooperativas de crédito urbanas podem contar com empresas entre os seus cooperados, desde que os donos dessas empresas participem do quadro social da cooperativa de crédito como pessoas físicas. Também nesses casos, serão os ganhos obtidos com as operações das empresas os intencionados pela operação de crédito, e não o ganho com o *spread* de juros da cooperativa de crédito. Ainda que o resultado econômico e financeiro dessas cooperativas não devam ser desconsiderados – afinal, são associações de pessoas com objetivos econômicos – não será a mesma lógica de mercado a orientadora das operações. Segmentos que possuem alguma dificuldade no acesso a crédito no mercado, como micros e pequenos empreendedores associados à cooperativa de crédito, reforçam o argumento.

Pode-se questionar se uma base conceitual dentro da teoria de agência e do modelo *shareholder*, além da ausência de identificação dos cooperados com o modelo e das justificativas propostas, não poderia se constituir na causa da resistência do segmento à implantação do modelo proposto pelo BCB, como tem sido constatado, desde a publicação do documento em 2008 – basta observar o número de cooperativas que aderiram ao modelo até o

momento, a despeito das ações de constrangimento nesse sentido, para se verificar a realidade do argumento.

Não poderia um modelo baseado no reconhecimento da centralidade das relações de poder – como ocorre em *Mondragón* – ser fator estimulante à aderência dos cooperados às boas práticas de governança *para as cooperativas*?

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que esse ensaio teórico busca provocar é o estabelecimento de uma agenda de pesquisas sobre governança em cooperativas, associações e organizações do terceiro setor, que leve em consideração as peculiaridades desse tipo de organização, e não a aplicação do que são consideradas **boas práticas** para as empresas de associação de capital como sendo necessariamente boas para as de associação de pessoas.

Se, como propõe o IBGC, a razão para se estabelecer boas práticas de governança em uma organização é alinhar os diversos interesses, as características determinantes desses interesses deveriam se constituir nos fatores a serem considerados no estabelecimento das **melhores práticas** para atingir esse alinhamento. No caso das cooperativas, associações de pessoas com objetivos econômicos, não deveria ser desconsiderado o papel das relações sociais – e, entre elas, as de poder – na proposta de modelos de governança, quando o que se pretende é a perenidade e o sucesso (ou, a efetividade) do empreendimento.

Considerando os modelos apresentados no item 2.1, pode-se dizer que existem possibilidades não exploradas nos estudos conduzidos atualmente sobre o tema. Por exemplo:

- dadas as peculiaridades da associação cooperativa, ao eleger o seu quadro diretor a partir do quadro social, o cooperado pode estar agindo muito mais dentro de uma ótica de “procuração” do que de *stakeholder*. Considerando a dinâmica própria de alguns negócios, agir como procurador pode ser mais efetivo na realização dos objetivos do quadro social, do que a ação lenta de consulta às bases para todas as ações operacionais. Já para ações de impacto nas relações entre os indivíduos na sociedade, essas consultas não seriam apenas fundamentais, como poderiam resultar em instabilidades políticas que, se não resolvidas, podem impactar negativamente nas operações da cooperativa. Um modelo efetivo, nessa situação, deve buscar formas de participação efetiva que não impeçam a dinâmica do negócio, e cobrem responsabilidade de quem foi escolhido para a representação de interesses coletivos;

- o modelo de montagem de um conselho de administração, por sua vez, pode ser muito mais efetivo em uma ótica de análise cibernética, voltado para o acesso a informações relacionadas a outras organizações de um quadro social específico – por exemplo, em um grupo profissional no qual existem vários tipos de associações, com diferentes objetivos sociais – do que se estiver voltado para a obtenção de informações de caráter mais técnico, econômico ou administrativo, como eventualmente se preconiza em empresas que participam do mercado.

- a montagem de um conselho fiscal é outro exemplo. Na grande maioria das cooperativas, o quadro social não pode oferecer indivíduos com experiência em contabilidade e administração suficientes para fazer uma leitura crítica das informações apresentadas por componentes do quadro operacional – pessoas essas que são muitas vezes as responsáveis por produzir as informações e que, portanto, estarão na melhor posição para escondê-las. Um conselho fiscal estruturado dessa forma poderia funcionar muito mais como um bode expiatório, oferecendo pessoas a quem culpar, do que como órgão de efetiva fiscalização. Em cooperativas como as de crédito, que contam com órgãos fiscalizadores como o BACEN, esse instituto pode vir bem a calhar. O modelo político, modulado pela ótica foucaultiana da governamentalidade, não pode ser aqui desconsiderado;

- outro aspecto também relacionado ao conselho fiscal é o de que, em uma empresa marcada por relações sociais e políticas – e, por extensão, de poder – esse conselho pode ser organizado pela oposição ao conselho de administração (muitas vezes, pelo grupo que perdeu uma eleição) para causar entraves, semear dúvidas, e fomentar instabilidades nas relações entre a administração e o quadro social. Considerando o modelo sugerido pela publicação do BACEN, de que os candidatos ao conselho fiscal devem se apresentar individualmente (e não por chapas) durante a assembleia geral ordinária que o elegerá, esse processo fica ainda mais facilitado: a oposição pode combinar com alguns indivíduos por ela escolhidos para representar esse papel, aproveitando-se da baixa participação do quadro social em assembleias para aprovar a indicação desses indivíduos, formando maioria no conselho fiscal. As consequências são imagináveis. Nesse sentido, o que foi discutido no modelo político de governança pode oferecer soluções mais efetivas, do que modelos que focam apenas a eficiência da organização;

- por fim, ainda que o modelo dos *stakeholders* apresentem aspectos que são relevantes para a governança das cooperativas, o fato de que há confusão de papéis entre os diversos públicos interessados dificulta aplicação direta desse modelo, a partir do que foi aprendido dentro das relações empresariais mediadas apenas pelo capital.

A experiência de *Mondragón*, dispersando o poder em diferentes estruturas de governança com o objetivo de alinhar os interesses, se revelou, para aquele quadro social, um bom modelo para se conseguir tanto a efetividade da associação, quanto a sua perenidade – basta consultar os seus números na atualidade. Ou seja, o reconhecimento de que institutos de governança, nos moldes do conselho social, podem ser tão ou mais importantes do que, por exemplo, o conselho fiscal, são uma consequência da consideração da importância das relações políticas nessas organizações.

O que foi visto com o modelo de *cultura* também pode ser um orientador para o fato de que, sendo os interesses diversos em culturas diferentes, nem sempre um modelo vitorioso em um contexto cultural pode ser replicado com o mesmo grau de sucesso em outro contexto, principalmente se considerarmos aqueles nos quais o negócio pode depender muito de uma interlocução entre os associados, como em cooperativas de trabalho, ou de produção. Assim, uma agenda de pesquisas voltada para identificar aspectos específicos de determinados quadros sociais, que possam demandar a modulação dos institutos de governança – ou mesmo a criação de outros, percebidos como necessários para a efetividade na consecução dos objetivos da associação, como aconteceu com a criação do conselho social em *Mondragón* – pode vir a ser mais útil para o desenvolvimento dessas organizações, do que a noção preconceituosa – senão, ideológica – de que modelos efetivos serão sempre obtidos de empresas bem sucedidas, estruturadas na lógica da associação de capital.

## REFERÊNCIAS

- Andrade, A. & Rossetti, J. P. (2011) *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas.
- Ashby, W. R. (1968) *An introduction to cybernetics*. London: University paperback.
- Berle, A.A & Means, G.C. (1932) *The modern corporations and private property*. New York: MacMillan.
- Bertero, C.O. (2007) Poder e Organização: uma Perspectiva Brasileira. In: *Análise das Organizações: Perspectivas Latinas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Bertucci, J. L.; Bernardes, P., & Brandão, M. M. (2006) Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. *RAUSP*, 41(2), 183-196.

Bialoskorski Neto, S. Corporate governance and the role of the managers in Brazilian cooperatives. *International Center of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy*, 2003.

Blair, M. M. *Ownership and control*. (1995) Washington: The Brookings Institution.

Demb, A. & Neubauer, F.F. (1992) The corporate board: confronting the paradoxes. *Long range planning*, 25(3), 9-20.

Donaldson, T. & Davis, J.H. (1994) Boards and company performance – research challenges the conventional wisdom. *Corporate governance: an international review*, 2(3), 151-160.

Galbraith, J.K. (1967) *The new industrial state*. Boston: Houghton Mifflin.

Gorga, E. (2004) A cultura brasileira como fator determinante na governança corporativa e no desenvolvimento do Mercado de capitais. *RAUSP*, 39(4), 309-326.

Hawley, J.P. & Williams, A.T. (1996) Corporate governance in the United States: the rise of fiduciary capitalism. *Working paper*, Saint Mary College of California, School of economics and business administration.

Hollingsworth, J.R. & Lindberg, L.N. (1985) The governance of the American economy: the role of markets, clans, hierarchies and associative behavior. In: Streeck, W. & Schmitter, P.C. *Private interest government: beyond market and state*. London: Sage.

Hollingsworth, J.R.; Schmitter, P. C. & Streeck, W. (1994) Capitalism, sectors, institutions and performance. In: Hollingsworth, J.R.; Schmitter, P. C. & Streeck, W. *Governing capitalist economies*. New York: Oxford University Press.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 4ª edição, 2009. Recuperado em 10/05/2014 de <http://www.ibgc.org.br/codigomelhorespraticas.aspx>

Jackson, N. & Carter, P. (1995) Organizational chiaroscuro: throwing light on the concept of corporate governance. *Human Relations*, 48(8), 875-889.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976) Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*. v.3, 305-360.

Klein, B. (1983) Contracting costs and residual claims: the separation of ownership and control. *Journal of law & economics*, 26(2), 367–374

Korn Ferry International and Mckinsey & Company. (2001) An overview of corporate governance in Brazil. Recuperado em 10 de agosto de 2010 de [http://www.kornferry.com.br/upload/informacao/KF\\_McK\\_govern\\_Ing.pdf](http://www.kornferry.com.br/upload/informacao/KF_McK_govern_Ing.pdf).

Mendonça, L. R. & Machado Filho, C.A.P. (2004) Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. *RAUSP*, vol. 39(4), 302-308.

Monks, R.A.G & Minow, N. (1995) *Corporate governance*. Cambridge: Blackwell.

Pfeffer, J. (1972) Size and composition of corporate boards of directors: the organization and its environment. *Administrative science quarterly*. 17(2), 218-228.

Pfeffer, J & Salancik, G.R. (1978) *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.

Porter, M. E. (1992) *Capital Choices: Changing the way America Invests in industry*. A research report presented to the council on competitiveness and co-sponsored by the Harvard Business School, Boston.

Pound, J. (1993) The rise of the political model of corporate governance and corporate control. *New York university law review*, 68 (5), 1003-1071.

Shannon, C. E. (1949) Communication theory of secrecy systems. *Bell system technical journal*. 28, 656-715.

Shleifer, A. & Vishny, R.W. (1996) *A survey of corporate governance*. Cambridge: National bureau of economic research. Working paper 5554.

Tricker, R.I. (1994) *International corporate governance*. Singapore: Simon & Schuster.

Tricker, R. I. (1996) *Pocket director*, The economist books, London.

Turnbull, S. (1991) Reinventing corporations. *Human systems management*, 10 (3), 169-186.

Turnbull, S. (1994) Stakeholder democracy: redesigning the governance of firms and bureaucracies. *Journal of socio-economics*, 23 (3), 321-360.

Turnbull, S. (1995) Innovations in Corporate Governance: the Mondragón experience. *Corporate Governance: an international review*. 3(3), 167-180.

Turnbull, S. (1997a) *Corporate governance: its scope, concerns and theories*. *Scholarly research and theory papers*. 5(4), 180-205.

Turnbull, S. (1997b) Stakeholder cooperation. *Journal of cooperative studies*, society for cooperative studies, Manchester, 29(3), 18-52.

Turnbull, S. (1997c) Stakeholder governance: a cybernetic and property rights analysis. *Scholarly research and theory papers*. 5(1), 11-23.

Ventura, E.C.F.; Fontes Filho, J.R., & Soares, M.M. (2009) *Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB.

Vilela, J.R.P.X.; Carvalho Neto, A.; Lopes, H.E.G. (2010) O autoritarismo em cooperativas e empresas privadas: uma investigação com dirigentes e gerentes por meio de uma escala baseada na escala F de Adorno. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, 45(1), 84-96.

Williamson, O.E. (1985) *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

Zylbersztajn, D. (1994) Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, v. 29 (3), 23-32.