



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

  
7 a 9 de setembro



## Análise do Processo de Destinação das Sobras Operacionais em Empresas Cooperativas

Alcindo Cipriano Argolo Mendes  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
[alcindo.ufsc@gmail.com](mailto:alcindo.ufsc@gmail.com)

Eliene Gonçalves Santana  
Universidade Federal de Viçosa (UFV)  
[eliene.ufv@gmail.com](mailto:eliene.ufv@gmail.com)

Hugo Dias Sotero  
Universidade Federal de Viçosa (UFV)  
[hugosotero@gmail.com](mailto:hugosotero@gmail.com)

Simone Martins  
Universidade Federal de Viçosa (UFV)  
[simmone.martins@gmail.com](mailto:simmone.martins@gmail.com)

### RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo buscar o aprofundamento da política de distribuição das sobras operacionais em cooperativas, com um olhar para possíveis disfuncionalidades nas decisões coletivas dos seus conselhos de cooperados, utilizando como base a Teoria da Ignorância Pluralística. A pesquisa se deu de forma qualitativa, por meio de entrevistas com gestores e cooperados de duas cooperativas, sendo uma do setor agrícola e outra do setor financeiro. Os resultados indicam esvaziamento nas reuniões anuais das cooperativas, cujas decisões sobre a destinação das sobras operacionais são tomadas por poucos e fortemente influenciada pelas recomendações dos gerentes e conselho de administração. Ainda, foi observado um possível efeito da Ignorância Pluralística, onde individualmente os cooperados se posicionam a favor da distribuição das sobras, porém adotam uma postura de omissão na votação, por acreditar que seus pares seguirão a posição indicado pelos administradores. Estes resultados são fundamentais para reflexões, porque os princípios fundamentais do cooperativismo ficam desequilibrado quando os cooperados não percebem os direitos igualitários nas deliberações.

**Palavras-chave:** Cooperativa; Sobras Operacionais; Conselho de Administração

**Linha Temática:** Contabilidade gerencial (estudo de caso)

### 1. INTRODUÇÃO

As cooperativas são organizações econômicas sem finalidade lucrativa, constituídas por um grupo de pessoas que se unem com o mesmo propósito e com o objetivo de desempenhar alguma atividade em benefício comum, sendo importante instrumento de inserção social e desenvolvimento local, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2019). Neste pensamento, busca-se o equilíbrio entre desenvolvimento individual e coletivo, onde esse tipo de



ORGANIZAÇÃO



APOIO



organização deve se fortalecer, e conseqüentemente ajudar seus cooperados a se fortalecerem.

Segundo Fonseca et al. (2009), o cooperativismo pode ser compreendido como uma estratégia que mobiliza os recursos locais e disponibiliza-os a partir de um arranjo institucional.

Apesar da finalidade não lucrativa e da substancial diferença entre as cooperativas e outros modelos organizacionais de natureza mercantil, visando atender às novas expectativas econômico-produtivas, diante das novas conjunturas de mercado, há muito tem-se discutido a inclusão de práticas de governança na gestão de cooperativas (FONTES FILHO, *et al.*, 2008). Busca-se um modelo de gestão, fundamentado nos princípios cooperativistas, que, ao mesmo tempo, esteja voltado para a maximização dos resultados econômicos, em consonância com os interesses e as motivações dos cooperados.

A partir de um modelo de gestão, que leva em consideração as boas práticas de governança, uma vez que nas cooperativas há separação entre propriedade e gestão, destaca-se a finalidade de aprimoramento da participação do cooperado nos processos decisórios, que, juntamente com a ampliação da transparência na administração da cooperativa, formarão a base dessa chamada governança cooperativa, pois o alinhamento entre o interesse individual dos cooperados com a condução dos gestores é fundamental para que as cooperativas alcancem os objetivos que motivaram sua formação. A governança em uma cooperativa é orientada para alinhar os interesses e expectativas individuais dos cooperados com as decisões tomadas pela diretoria executiva e conselhos de administração e fiscal. Com uma boa governança, o que se espera é maximizar a confiança entre os cooperados e membros do conselho de administração e minimizar os conflitos.

Existem muitos modelos de cooperativas, mas regra geral, possuem um corpo administrativo empenhado na busca pelo crescimento e fortalecimento da cooperativa. Esses gestores estão no dia a dia da cooperativa e conhecem com bastante propriedade a situação financeira e o mercado onde atuam. Do outro lado têm um conjunto de cooperados que, embora entendam a importância sobre o fortalecimento da cooperativa, desejam buscar também seu fortalecimento individual.

Apesar das expectativas criadas com as formas de organizações cooperativas, estudos como os de Bialoskoski Neto et al. (1995); Lazzarini, Bialoskorski Neto e Chaddad (1999); Hay, Vandler e Franco Neto (2015) indicam que em processos deliberativos das organizações as decisões não representam a vontade da maioria, visto que as pessoas votam de acordo com a sua percepção em relação a norma social estabelecida, contrariando os seus próprios interesses. Nestas organizações, diretores executivos tendem a maximizar a retenção das sobras enquanto os cooperados apoiam a política de distribuição das sobras operacionais. São indícios de falta de alinhamento entre os interesses dos cooperados e da diretoria executiva e de que a tendência é que as decisões em assembleia acompanhem os encaminhamentos do Conselho de Administração.

Assim, a política de distribuição das sobras é um problema que pode afetar os ideais cooperativistas. Uma linha de trabalhos contábeis (por exemplo, BALLWIESER et al. 2012; TROTTIER; GORDON, 2017), ancorados principalmente na Teoria da Agência, têm mostrado que existe assimetria de informação sobre os interesses da empresa, já que os gestores estão no dia a dia da empresa. Isso, pode fazer com que gestores apontem para prioridades administrativas ou investimentos que direcionem para a retenção das sobras operacionais. Por outro lado, a Teoria da Ignorância Pluralística (ALLPORT, 1929; HARVEY, 1974; PRENTICE; MILLER,



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



1987), proveniente da Psicologia Social indica que se houver um erro de avaliação da norma social, a decisão de um grupo poderá se deslocar e, coletivamente, votarem diferente da posição pessoal de cada indivíduo pertencente a este grupo.

Neste propósito, essa pesquisa tem como objetivo buscar o aprofundamento da política de distribuição das sobras operacionais em cooperativas, com um olhar para possíveis disfuncionalidade nas decisões coletivas do seu conselho de cooperados, utilizando a base teórico da Teoria da Ignorância Pluralística.

A pesquisa se deu de forma qualitativa, contemplando coleta de dados por meio de entrevistas com gestores e cooperados de duas cooperativas, a fim de perceber divergências em seus respectivos posicionamentos. Uma das cooperativas é de crédito, com características fortes de participação dos cooperados nas decisões de distribuição das sobras operacionais e a outra uma cooperativa de produção agrícola, onde há uma maior dispersão dos cooperados e um fortalecimento natural do corpo administrativo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Cooperativismo

Segundo Costa (2007), o cooperativismo tem origem na oposição operária às opressões sociais provindos do liberalismo econômico praticado nos séculos XVIII e XIX. O autor relata que a cooperativa de consumo dos “Probos Pioneiros de Rochdale” foi a primeira de sucesso, sua fundação em 1844 por 28 tecelões, é vista como um marco na história do cooperativismo, a ideia da cooperativa era promover uma ampla mudança estrutural que pudesse resultar em melhores condições de trabalho para os proletários. Costa (2007) acrescenta que os valores (solidariedade, igualdade, fraternidade, democracia, equidade, responsabilidade social, transparência) e os princípios (adesão livre e voluntária, controle democrático pelos sócios, participação econômica dos sócios, autonomia e independência, educação, treinamento e informação, cooperação entre cooperativas, preocupação com a comunidade) elaborados pelos “Probos Pioneiros” norteiam o cooperativismo até os dias atuais.

Em 1895, em Londres foi criada a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), dando continuidade ao ideal dos pioneiros, sendo formada pela reunião de cooperativas ao redor do mundo, com a função de disseminar os princípios e apoiar o movimento cooperativista. Baseados na primeira experiência em Rochdale, a ACI reiterou os valores cooperativos, estabelecendo os princípios que formam a linha orientadora por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática.

Os princípios cooperativistas foram reestruturados ao longo da história, adaptando-se a realidade econômica e social de cada momento, sendo que em 1995, quando do centenário de sua fundação, em congresso realizado em Manchester, considerada a cidade berço do cooperativismo, a ACI estabeleceu a última atualização, consolidando os sete princípios que orientadores de acordo com a OCB (2003): (I) adesão voluntária e livre; (II) gestão democrática; (III) participação econômica dos membros; (IV) autonomia e independência; (V) educação, formação e informação; (VI) intercooperação; (VII) interesse pela comunidade.

A ACI define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (OCB, 2019). De acordo com o artigo 3º da Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, as cooperativas se



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

  
7 a 9 de setembro



caracterizam como organizações sem fins lucrativos e são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos associados (PINHEIRO, 2008).

Ainda segundo dados da ACI, o modelo cooperativista alcança cerca de 1,2 bilhão de pessoas, uma em cada seis pessoas é associada a uma cooperativa e atualmente, as cooperativas estão presentes em 105 países e geram 250 milhões de empregos, o que faz com que o movimento tenha a perspectiva de se consolidar como o modelo empresarial que mais cresce em todo o mundo. De acordo com a OCB (2019), atualmente no Brasil, há mais de 6,6 mil cooperativas, que atuam em 13 ramos de atividades econômicas, nos meios rural e urbano, estando presentes em diversos tipos de produtos e serviços, gerando em torno de 376 mil empregos formais.

O processo e o custeio da gestão de uma cooperativa não têm origem no mercado, surgem dos associados que mantêm seu processo produtivo e rateiam seu resultado (TRETER; KELM, 2005). As cooperativas apresentam características diferentes das demais empresas, uma vez que buscam garantir sua produtividade econômica, eficiência social e ainda preserva seus princípios doutrinários fundamentais. Para Boesche e Mafioletti (2005), preservar o equilíbrio entre as dimensões do social e o econômico é o maior desafio enfrentado pelas cooperativas e a deficiência na gestão desses interesses tem ocasionado às cooperativas, de acordo com Gimenes e Gimenes (2007), a perda de espaço para seus concorrentes.

Nesse sentido, Boesche e Mafioletti (2005) relatam que existindo tensão entre as dimensões econômica e social, a cooperativa deve considerar os interesses de cada associado e os objetivos do grupo. Isso porque quando uma das dimensões é desconsiderada, a cooperativa perde sua identidade, sendo então esse equilíbrio fundamental para a longevidade da cooperativa. Ainda de acordo com os dados da ACI, atualmente o modelo cooperativista alcança cerca de 1,2 bilhão de pessoas ao redor do mundo, representando um sexto de toda a população do planeta. Presente em pelo menos 105 países, as mais de 2,6 milhões de cooperativas são responsáveis por gerar mais de 250 milhões de empregos (OCB, 2018).

## 2.2. Cooperativismo no Brasil

A primeira cooperativa do Brasil, que se tem registro é a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários de Ouro Preto, criada em outubro de 1889, em Minas Gerais, sendo que neste mesmo período (final do séc. XIX), outras experiências também foram representativas para o início do movimento cooperativo brasileiro, como as cooperativas de consumo do interior paulista, em 1889, com os empregados da Companhia Paulista de Estrada de Ferro, em Campinas, e em 1891, com a criação da Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira (FARDINI, 2017).

O primeiro florescimento da prática cooperativista brasileira remonta ao ano de 1932, com a promulgação da primeira lei básica do cooperativismo, o Decreto 22.239, que moldava as especificações do movimento, diferenciando as cooperativas de outras formas de associação. Esse primeiro florescimento também foi motivado a partir do estímulo do Estado, que entendia o cooperativismo como instrumento de reestruturação das atividades agrícolas nacionais, com a finalidade de abastecimento do mercado interno com gêneros alimentícios.

Ao longo da primeira metade do séc. XX, as cooperativas agrícolas foram as mais importantes em termo de volume de negócios, como também foram as responsáveis pela difusão do ideário cooperativista no país. Ainda hoje as cooperativas agropecuárias são responsáveis por



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



boa parte dos alimentos consumidos nos lares brasileiros todos os dias. Segundo o último censo agropecuário do IBGE, de 2006, o modelo cooperativista representa 48% do total da produção agropecuária do país.

Hoje no Brasil existem aproximadamente 6.655 cooperativas, divididas em 13 ramos de atividades, dos quais se destacam o agropecuário, o de consumo e o de crédito, que juntos são responsáveis por mais de 85% do número total de associados de mais de 13,2 milhões. O setor emprega, formalmente, em torno de 376 mil empregados diretamente, estando no cotidiano das pessoas com um enorme leque de produtos e serviços (SISTEMA OCB, 2018).

O cooperativismo brasileiro é regulado pela Lei 5.764 de 1971, que apresenta o conceito legal de cooperativa, regulando as premissas básicas de constituição, funcionamento, formas de dissolução e liquidação das sociedades cooperativas. O movimento brasileiro é representado pelo Sistema OCB, fundado em 1969, composto pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), Confederação Nacional das Cooperativas (CNCoop) e Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop), cada qual com um objetivo específico, mas todos voltados para o desenvolvimento das cooperativas.

Como se vê, o cooperativismo brasileiro foi fundado com forte ingerência estatal no funcionamento das cooperativas, haja vista que a lei geral que o regulamenta, bem como o sistema representativo, originam do período ditatorial, a serviço de um Estado totalitário e conservador, ainda que a legislação tenha sido recepcionada pela Constituição de 1988 (SILVA, *et al.*, 2003). Com algumas alterações pontuais, muito tem se cobrado uma reforma na legislação pertinente, visando as adequações do modelo cooperativo brasileiro as novas expectativas, acompanhando o que vem sendo feito em outros países.

### 2.3. Governança Cooperativa

Nas últimas décadas questões sobre a governança corporativa tem ocupado um espaço crescente nos meios acadêmicos, desde o surgimento de problemas em grandes corporações internacionais na década de 90. O termo diz respeito aos arranjos de controle e monitoramento estabelecidos por acionistas controladores de uma corporação, de modo que os administradores tomem suas decisões de acordo com os interesses dos proprietários (FONTES FILHO, *et al.*, 2008).

O interesse pela governança ocorreu a partir da segmentação entre controle e propriedade nas grandes organizações (Berle & Means, 1987) que, por conseguinte, gera os conflitos de interesse entre agente e principal, conforme relatado na teoria de agência por Jensen e Meckling (1976). No caso das cooperativas, a partição da propriedade e do controle pode não existir devido aos papéis do cooperado, ou seja, ser simultaneamente cliente, gestor e proprietário. Essa mistura de papéis pode gerar embates dentro das cooperativas, ocorrendo conflitos relacionados ao direito de propriedade, como reivindicações residuais e o controle das decisões (Cook, 1995). Esses conflitos de interesses nas cooperativas podem acontecer entre os cooperados e a direção, o conselho e os cooperados e até entre o conselho e a direção. (Bialoskorski, 2004).

Segundo Peters (2013), a governança tem como significado fundamental, dirigir a economia e a sociedade visando objetivos coletivos. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) descreve a Governança Corporativa como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes



ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



interessadas. Para o Instituto, as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBCG, 2015).

A Governança Corporativa é descrita por Marques (2007), como mecanismos ou princípios que regem os processos decisórios dentro de uma companhia, ou seja, um conjunto de regras que se destinam a minimizar os problemas de agência. Para o autor, o objeto central dos sistemas de governança corporativa não é o de intervir na autonomia das organizações e sim equilibrar a competitividade e produtividade da empresa com uma gestão responsável e transparente. Para Souza (2009), boas práticas de governança corporativa se relacionam com a redução da assimetria de informação entre a empresa e os *stakeholders*, sendo capaz de proporcionar maior transparência aos usuários da informação.

É neste contexto que se tem falado em governança cooperativa, conceituada como um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados.

Segundo o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, elaborado pelo Sistema OCB (2019), a adoção de práticas de governança em cooperativas tem por finalidade: a) ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa; b) facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas; c) contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista; d) aprimorar a participação do cooperado no processo decisório; e) obter melhores resultados econômico-financeiros; f) incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social; e g) aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

Os princípios doutrinários do cooperativismo estabelecem feições particulares a tais organizações, pelo fato dos direitos de controle não serem proporcionais ao capital (em função do princípio de “um homem, um voto”), e pela característica de organização com objetivos mais amplos que a simples maximização do lucro. O objetivo principal da cooperativa é aumentar o bem-estar do seu quadro de membros (Lazzarini, *et al.*, 1999).

No Brasil, as cooperativas apresentam a característica de não profissionalização da gestão. Na maioria dos casos, os próprios cooperados assumem funções diretivas na empresa, não havendo a completa separação entre a propriedade e o controle. Esta situação demonstra a necessidade de adoção de práticas mais modernas de gestão e uma maior participação dos associados nas dinâmicas das cooperativas, permitindo que o modelo atual seja atualizado de acordo com as novas exigências do mercado.

De acordo com o Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa, o conceito de Governança Cooperativa pode ser tratado como um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados. Ainda de acordo com o manual, a adoção de boas práticas de governança na cooperativa garante a aplicação da autogestão no Sistema Cooperativista Nacional e tem por finalidades a transparência da administração, facilitar o desenvolvimento e competitividade no setor, contribuir para a sustentabilidade e perenidade do

7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO



modelo cooperativista, aprimorar a participação do cooperado no processo decisório, obter melhores resultados econômico-financeiros, incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços e aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil (OCB, 2019).

Nas cooperativas, os associados são usuários e donos, aumentando o desafio de governança. Com o intuito de organizar a gestão, as cooperativas realizam, obrigatoriamente, uma vez por ano, a sua Assembleia Geral Ordinária (AGO), e ao final de cada exercício social são apresentadas as demonstrações contábeis contendo os valores que serão destinados às sobras e aos fundos de reserva. As sobras são resultadas dos ingressos menos os dispêndios, as quais retornam ao associado após as deduções dos fundos, de acordo com o estatuto da cooperativa e em consonância com o descrito na Lei 5.764/1971.

#### 2.4. Ignorância Pluralística

Ignorância Pluralística na visão de Shamir & Shamir (1997) são crenças cognitivas errôneas, compartilhadas por duas ou mais pessoas sobre ideias, sentimentos ou ações de outros. Em diversas situações sociais, as pessoas buscam perceber as expectativas e opiniões dos outros para se posicionarem. Segundo Fields & Schuman (1975), é um consenso na psicologia social que as ações dos indivíduos sejam influenciadas por essa percepção. Isso faz com que os indivíduos busquem se posicionar em relação as normas sociais. Prentice & Miller (1993) relatam que embora esse posicionamento tenha sido amplamente investigado na psicologia social, ainda pouco se sabe sobre o grau de precisão da percepção do indivíduo para avaliar essas normas.

Um erro no julgamento da opinião da maioria pode resultar na imprecisão de um indivíduo sobre a opinião pública, e o medo de manifestar opinião divergente pode facilitar o surgimento da Ignorância Pluralística (Major, 1997). A opinião pública é formada em grande parte pela percepção da norma social que cada indivíduo faz. O conceito de Ignorância Pluralística é amplamente utilizado em pesquisas de opinião pública e continua sendo um tema significativo tanto na sociologia do conhecimento como na psicologia social (Major, 1997).

Com a consolidação da Teoria da Comparação Social (Festinger, 1954), onde as pessoas buscam percepção o comportamento de outros para forma sua opinião e se posicionar dentro de um grupo social, diversos pesquisadores voltaram a sua atenção para os erros de comparação social e isso trouxe um resgate do conceito de Ignorância Pluralística que pode ser considerado como um erro no processo da comparação social (O'Gorman, 1975; 1976; 1988; Halbesleben, Wheeler & Buckley, 2004).

O conceito da Ignorância Pluralística foi utilizado em estudos de diversas áreas. Por exemplo, sobre segregação racial (Saenger & Gilbert, 1950; Breed e Ktsanes, 1958; Fields, 1969; 1971) verificaram que embora a opinião pública sobre racismo nos EUA tivesse modificado na década de 1970, a segregação social continuava existindo. Essa situação foi explicada pela Ignorância Pluralística, pois embora a opinião individual fosse contra a segregação racial, as ações não refletiam essa opinião porque havia uma má percepção pública em relação a essa posição.

Em outro contexto, Miller & McFarland (1993) pesquisaram o efeito da Ignorância Pluralística no aumento do consumo de álcool em estudantes universitários. Embora individualmente os estudantes fosse contrário ao consumo com o passar do tempo consumiam mais álcool por entender que essa era a norma social, onde a maioria dos seus pares consumiam



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



muito álcool

Ignorância Pluralística vem atraindo recente atenção dos pesquisadores na área de gestão, motivados por sua presença generalizada e por possíveis consequências no desempenho das organizações (MENDES; LOPEZ-VALEIRAS; LUNKES, 2017). Em uma aproximação empírica, Westphal & Bednar (2005), por exemplo, demonstraram que a existência da Ignorância Pluralística em conselhos de administração dava lugar a tomada de decisões inadequadas. Entretanto, ainda não se tem conhecimento consolidado sobre as evidências empíricas em relação aos antecedentes e consequentes da Ignorância Pluralística nas organizações.

### 3. METODOLOGIA

Visando obter um conhecimento profundo e detalhado do processo de deliberação e destinação das sobras operacionais em uma cooperativa, objetivo da pesquisa, optou-se por fazer um estudo de caso. O estudo de caso é um método qualitativo, sendo uma forma de se aprofundar sobre um fenômeno determinado, do qual o pesquisador não tem muito controle. É uma estratégia de pesquisa utilizada quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (Yin, 2001). Ainda de acordo com Yin (2003), o estudo de caso se caracteriza pela capacidade de lidar com uma variedade de evidências, como documentos, entrevistas e observações, e a preferência pelo seu uso deve ser dada quando é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas em uma unidade que se analisa profundamente.

De acordo com Vieira e Zouain (2005), a pesquisa qualitativa permite compreender a importância dos atores sociais envolvidos em determinado contexto, bem como os discursos e significados transmitidos por eles. Assim, a pesquisa qualitativa busca a descrição detalhada dos fenômenos sociais e dos elementos que o envolvem.

Esta pesquisa se classifica como exploratória, considerando que embora já exista uma vasta literatura indicando a necessidade de boa governança para organizações cooperativas para minimizar os conflitos e aproximar os interesses entre os membros do conselho de administração e cooperados, pouco se conhece sobre o comportamento dos participantes do processo deliberativo e sobre a qualidade das deliberações em instituições cooperativas. Além disso, não foram encontrados estudos que dizem respeito ao processo decisório em relação à destinação das sobras das cooperativas de crédito, nas quais espera-se que haja convergência de interesses devido a sua modalidade e objetivos de resultado. A pesquisa exploratória, segundo Piovesan e Temporini (1995), permite uma compreensão mais ampla e mais adequada da realidade analisada, contribuindo para o entendimento de determinado contexto estudado.

A observação não participante e a análise documental foram utilizadas como técnicas para complementar as entrevistas. De acordo com Gil (2002), a análise documental abrange uma fonte vasta de dados e possibilita uma leitura e compreensão aprofundada das fontes. Para este estudo foram utilizadas atas de reuniões, estatuto, relatórios de administração, dentre outros documentos. Já a observação não participante foi útil para descrever o processo de realização da pesquisa, permitindo o apontamento de limitações e potencialidades desse estudo. Utilizou-se um caderno de campo para o registro das observações feitas durante as visitas à cooperativa e aos entrevistados. Para fins de análise interpretativa, as entrevistas foram gravadas, transcritas, codificadas e categorizadas, empregando a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1997), cuja ênfase recai no conteúdo manifesto do discurso e nos argumentos a serem apresentados.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



### 3.1 Cooperativa de Produção Agrícola

Na busca pelos objetivos da pesquisa, foi utilizado como uma das unidades de análise, uma cooperativa de produção agrícola que atua no setor agrícola. A cooperativa conta com cerca de 2.900 cooperados e tem mais de 70 anos de funcionamento.

Os dados foram colhidos por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação estruturada não participante, realizadas entre os meses de maio e junho de 2019. As entrevistas semiestruturadas foram definidas como a principal técnica de colheita de dados, haja vista ser um método mais flexível, sendo possível sua adaptação a realidade encontrada, de acordo com o agente a ser entrevistado e outros fatores exógenos. Foram realizadas seis entrevistas, sendo dois membros do conselho de administração, dois membros do conselho fiscal e dois cooperados.

### 3.2 Cooperativa de Crédito

A pesquisa foi realizada tendo como principal fonte de dados as entrevistas com pessoas que se encontram diretamente envolvidas nos processos de deliberações sobre as sobras na cooperativa. Uma grande dificuldade foi identificar cooperados que participaram das assembleias em que se deliberava sobre as sobras. Embora a cooperativa tenha um número expressivo de cooperados, já que até dezembro de 2018 eram 4.145 associados, somente uma pequena parte participa ativamente das assembleias.

Foi realizada a tentativa de identificar os participantes por meio de documentos, entretanto, problemas de arquivamento de documentos na cooperativa se revelaram, não sendo possível identificar o número de participantes. Ainda que os funcionários se mostrassem solícitos para contribuir com a pesquisa em curso, não localizaram em seus arquivos as atas das últimas reuniões, cuja deliberação diz respeito às sobras. Sem acesso às atas necessárias, tornou-se difícil identificar os cooperados que participaram das assembleias anteriores. Além disso, foi necessário lidar com a desistência de alguns dos cooperados ou com desmarcações. Foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas entre os meses de maio e de junho de 2019. Apesar das dificuldades, foram entrevistados dois membros da diretoria da cooperativa, sendo um diretor financeiro e o outro diretor administrativo, também membros do conselho de administração e quatro cooperados.

## 4. RESULTADOS

Com o objetivo de buscar o aprofundamento da política de distribuição das sobras operacionais em cooperativas os resultados da pesquisa foram divididos em três dimensões de análise: (1) Percepção sobre a destinação das sobras líquidas, (2) Política de distribuição das sobras líquidas e (3) Processo deliberativo da distribuição das sobras líquidas. Além disso, após as três dimensões foi elaborado um tópico onde se apresenta discussões a serem exploradas com base na Teoria da Ignorância Pluralística.

### 4.1 Percepção sobre a destinação das sobras líquidas

Na cooperativa de produção agrícola, a decisão tem sido pela retenção total das sobras líquidas, fato ocorrido sistematicamente nos últimos anos. De acordo com as disposições estatutárias, quarenta por cento das sobras líquidas do exercício deve ser destinada,



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

  
7 a 9 de setembro



obrigatoriamente, para a composição do fundo de reserva legal, destinado a reparar as perdas e atender ao desenvolvimento das atividades da cooperativa. Outros dez por cento das sobras líquidas do exercício, serão destinados, anualmente, para a composição do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) da entidade, destinado a prestação de assistência aos membros cooperados, seus familiares e aos empregados da cooperativa. As retenções previstas no estatuto da cooperativa superam os mínimos exigidos pela legislação ordinária, descritas no art. 28 da Lei 5.764/71.

Assim, após as deduções legais e estatutárias, apenas metade das eventuais sobras líquidas do exercício serão levadas à Assembleia Geral, para a deliberação do seu destino. Diante da reestruturação da cooperativa, os membros da atual diretoria entendem que a retenção de toda sobra do exercício é de suma importância para o futuro da cooperativa, para retomada de investimentos e programas de benefício para os cooperados. Além disso, os diretores entendem que os valores das sobras são fruto de um trabalho bem executado pela atual gestão, que fez a cooperativa voltar a prosperar.

A importância da retenção das sobras, para o atual momento da cooperativa, é compartilhada pelos cooperados entrevistados. Eles reconhecem o bom trabalho da atual gestão e afirmam que preferem que o valor positivo dos balanços seja reinvestido em melhorias na cooperativa. No entanto, os cooperados entrevistados relatam que esta opinião se dá, principalmente, pela baixa quantia que seria percebida por cada associado.

O que se percebe é que os cooperados possuem a ciência de que as retenções da sobra são fundamentais para a retomada de crescimento da cooperativa, reconhecendo que a situação da cooperativa, a partir do trabalho da diretoria atual, é de perceptível melhora. Contudo, mesmo admitindo a importância da retenção das sobras, os cooperados somente concordam com a decisão, na medida que a distribuição das sobras não lhes traria uma quantia a ser considerada.

Na visão dos administradores entrevistados, a distribuição das sobras operacionais, neste momento, não é algo visado pelos cooperados, que compreendem a necessidade de retenção do resultado positivo, em prol de investimento em melhorias na cooperativa. Ademais, no entendimento dos administradores, a distribuição das sobras não alcançaria resultado satisfatório, devido ao numerário inexpressível que seria apropriado pelos cooperados individualmente.

Em relação à cooperativa de Crédito, para os membros do conselho de administração entrevistados, os cooperados não reconhecem a importância de retenção das sobras, seja para garantir a sustentabilidade da cooperativa ou para investimentos que possam lhe garantir maior autonomia no futuro, tais como a construção de uma sede própria. Relatam que a retenção não é algo que os cooperados buscam, pelo contrário, optam sempre por não reter nada além do que é obrigatório por lei.

Na visão dos administradores, a saúde financeira da cooperativa é uma preocupação dos cooperados, que não reagem negativamente quando apresentadas as retenções legais. Porém, nota-se que falta maior conhecimento sobre a legislação para este tipo de organização e sobre o mercado financeiro, e que a falta de visão cooperativista, faz com que os cooperados não conheçam a governança que busca trabalhar com valores e princípios que priorizam a coletividade.

Quanto aos cooperados, reforçam que é desejável que as sobras sejam totalmente distribuídas, de maneira a maximizar os recursos deles. Ressaltam que estão cientes das retenções legais e para além destas, acreditam que a distribuição é a melhor maneira para manter a



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

  
7 a 9 de setembro



cooperativa e motivar os cooperados a continuar aplicando os seus recursos ou realizando outras transações. Reconhecem que a cooperativa se encontra em uma boa situação financeira e por isso esta é a opção mais viável. Demonstraram que as decisões poderiam ser diferentes se a situação financeira da cooperativa não fosse favorável, nesse caso, poderiam apoiar retenções. Destacaram ainda, que os membros da administração também buscam distribuir as sobras por considerarem que não existe cooperativa sem os cooperados e que o principal interesse dos cooperados é a distribuição de sobras. Este pode ser um dos motivos dos membros do conselho de administração não trabalharem com possibilidades de retenções, exceto as obrigatórias.

Foram mencionadas críticas por parte dos cooperados, em relação à política de distribuição, direcionadas ao conselho de administração. Os entrevistados acreditam que os gestores da cooperativa poderiam trabalhar com a estratégia de diminuir os juros da carteira de empréstimos, mas, considerando que essa não é a principal motivação dos cooperados, direcionam as decisões para uma maior distribuição de sobras ao final do exercício. Ainda segundo os entrevistados, os membros do conselho são muito cobrados para manter e potencializar esta distribuição, lembrando que este é o principal interesse do cooperado.

#### 4.2 Política de Distribuição das Sobras Líquidas

De acordo com as disposições estatutárias, a cooperativa de produção agrícola tem obrigatoriedade de convocar a Assembleia Geral Ordinária (AGO) uma vez por ano, no decorrer do primeiro trimestre, após o término do ano social. Dentre outras determinações a serem apreciadas necessariamente, a AGO deve deliberar sobre a destinação das sobras líquidas apuradas ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições destinadas à cobertura das despesas da cooperativa.

Quanto a decisão sobre a destinação das sobras operacionais, antes da realização da Assembleia Geral Ordinária, o conselho administrativo se reúne com o conselho fiscal para realizar uma análise dos resultados contábeis. Normalmente, tendo em vista a natureza da cooperativa e o conhecimento técnico de seus membros, os órgãos gestores apenas ratificam os pareceres contábeis. Nestes, há sugestão para retenção das sobras operacionais nos fundos de reserva, motivada principalmente em razão dos problemas financeiros que a cooperativa tem enfrentado.

Durante a realização da AGO, o diretor presidente da cooperativa faz breve explanação a respeito do que foi feito no ano anterior e quais são os planos a serem executados no ano corrente, fazendo uma superficial prestação de contas. Em seguida, faz-se a leitura do parecer do conselho fiscal. Ato contínuo, nas últimas assembleias gerais ordinárias, o conselho administrativo tem optado por convidar o contador da cooperativa para apresentar as peças contábeis aos cooperados presentes.

Neste momento da AGO, o relatório de gestão do conselho de administração, as peças contábeis e o parecer do conselho fiscal são colocados em votação como “Prestação de Contas da Diretoria” sendo aprovados por aclamação, fazendo constar das atas das AGO que as deliberações foram aprovadas por unanimidade. Para efeito de cumprimento de requisito legal, nas atas há menção expressa que deliberou-se sobre a sobra do exercício, contudo, sua aprovação vai no conjunto da “Prestação de Contas da Diretoria”, o que não deixa dúvidas de que a decisão é tomada exclusivamente pelos membros gestores, com os cooperados apenas anuindo com o que já foi previamente decidido.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

  
7 a 9 de setembro



Na cooperativa de crédito, antes da realização da Assembleia, na qual todos os cooperados são convidados a participar, a diretoria realiza reuniões para a análise dos dados financeiros da cooperativa e das movimentações dos cooperados e apresenta propostas de destinação das sobras, encaminhadas para o Conselho de Administração.

As decisões sobre a destinação das sobras são tomadas entre o conselho de administração e a diretoria. À diretoria compete à análise do cenário econômico, dos resultados financeiros da cooperativa e da forma de participação dos cooperados, além da apresentação de uma proposta de distribuição das sobras, a ser apreciada pelo Conselho de Administração. O Conselho, por sua vez, analisa os dados e propostas apresentadas pela diretoria, realiza os ajustes necessários e encaminha para apresentação aos cooperados em Assembleia Ordinária.

Os entrevistados relataram que embora a diretoria realize os estudos e apresente alternativas de distribuição das sobras para o Conselho de Administração, este último é soberano e é ele quem vai ratificar ou não a proposta e dar os direcionamentos a serem apreciados em Assembleia Ordinária. Enfatizaram a autonomia do Conselho de Administração para realizar os ajustes na proposta a ser apresentada em Assembleia.

Segundo os entrevistados, na decisão e encaminhamentos do Conselho de Administração, prevalecem a solidariedade e princípios cooperativistas como controle democrático pelos sócios e preocupação com a comunidade. Além disso, para a decisão final sobre a forma de distribuição das sobras, o Conselho de Administração leva em consideração a política instituída. Sabe-se que para manter a cooperativa ativa e, conseqüentemente, os cooperados motivados, faz-se necessário trabalho no intuito de distribuir para os cooperados o maior percentual possível das sobras.

Outro fator que tem influenciado a decisão do Conselho é a situação financeira da cooperativa, que no momento é boa, de acordo com a compreensão de todos os entrevistados. Foi possível observar que as propostas elaboradas caminham sempre na mesma direção, ano a ano, e que as mudanças que ocorrem dizem respeito aos percentuais a serem destinados, de acordo com os investimentos dos cooperados, seja por meio de aplicação financeira ou aquisição de algum tipo de empréstimo na cooperativa. Estes percentuais são relativos às sobras subtraídas das retenções legais.

Os entrevistados membros do Conselho de Administração argumentam que em função da cooperativa ter uma boa situação financeira, não há a necessidade de retenção das sobras. Alegam que tem mais dinheiro para emprestar do que pessoas para adquirir empréstimos. Observou-se que no final, as decisões são tomadas atendendo aos anseios dos cooperados, que tendem a exigir que as sobras sejam totalmente distribuídas. Como o cenário da cooperativa analisada é muito equilibrado financeiramente, tal decisão não traz prejuízos à organização. Ao contrário, contribui como estímulo de investimento e maior satisfação para seus usuários. Na percepção dos conselheiros entrevistados, quem toma a decisão é o Conselho de Administração e estas decisões são levadas à Assembleia para ser legitimada. Todos os entrevistados compreendem e parecem aceitar esta forma de tomada de decisão, cabendo aos cooperados se manifestarem em assembleias gerais em que as decisões são apresentadas como propostas a serem deliberadas.

Quanto às decisões que são tomadas em Assembleia, após apresentação e discussão sobre o tema “destinação das sobras”, segundo os entrevistados, normalmente seguem as orientações do Conselho de Administração, com ajustes em termos de percentuais de distribuição. Tanto os entrevistados cooperados quanto os membros do Conselho de Administração afirmaram que prevalece nas decisões a cultura de distribuir tudo que sobrar, com exceção apenas para as

retenções legais e obrigatórias.

### 4.3 Processo Deliberativo de Distribuição das Sobras Líquidas nas Assembleias

Na cooperativa de produção agrícola, a presença dos cooperados nos procedimentos decisórios tem sido considerada irrisória, já que nas últimas assembleias estiveram presentes apenas cerca de 2% dos cooperados. O motivo dessa desmotivação tem sido a crise no setor açucareiro, o momento de desorganização por qual passou a cooperativa e o afastamento dos cooperados mais distantes, devido a extensa abrangência territorial da cooperativa.

O atual Conselho de Administração não tem medido esforços para alterar esse quadro, com campanhas de engajamento, reuniões com pequenos grupos em suas comunidades tentando sensibilizar a importância da participação de todos nas deliberações da cooperativa.

A retomada do fornecimento de produtos e serviços pela cooperativa, também tem sido importante nesse papel de motivar a participação dos associados, pois tem aproximado os membros dos conselhos gestores dos demais cooperados. De acordo com os entrevistados, as reuniões e assembleias realizadas pela cooperativa são bastante divulgadas, evidenciando que todos tem total ciência de suas realizações, assim como qual é a pauta de discussão dos encontros. Contudo, a presença depende da motivação e da disponibilidade do cooperado, que na maioria das vezes não quer perder tempo com essas atividades.

As assembleias gerais ordinárias, cumprindo requisito estatutário, são sempre realizadas no auditório existente na sede, normalmente no final dos meses de março. A escolha do local denota uma expectativa de baixa adesão a AGO, embasada nas experiências recentes, ao mesmo tempo que passa uma mensagem, equivocada, de que o processo deliberativo não é importante. Além disso, a maioria dos cooperados reside na zona rural e dispõem de pouco tempo para se deslocarem até a cidade, haja vista que o trabalho na roça é constante.

Os entrevistados também relataram que, notadamente a respeito das sobras, não possuíam informações suficientes para deliberação futura na assembleia, ou seja, tinham conhecimento da ordem do dia, mas não eram disponibilizadas, previamente, maiores informações a respeito das contas da cooperativa, sendo que apenas os presentes na assembleia, ainda que superficialmente, recebiam informações sobre os valores.

Segundo os entrevistados, os cooperados conversam entre si nos momentos de descontração ou quando não se encontram nas dependências da cooperativa, porém, dentro da cooperativa, nem antes, tampouco durante as reuniões, manifestam algum descontentamento com o andamento dos processos decisórios ou buscam algum tipo de elucidação sobre os relatórios apresentados.

Para os membros da diretoria entrevistados, o desinteresse dos cooperados também é reflexo do desconhecimento sobre o tema. As decisões tomadas em assembleia, usualmente, apenas ratificam os relatórios trazidos pelo conselho de administração. No entendimento dos entrevistados, se há alguém em quem os membros diretores confiaram as contas da cooperativa e essa pessoa é apresentada como um bom profissional, fazendo o uso de linguagem técnica, provavelmente essa pessoa está certa sobre o que está dizendo, sabendo qual é o melhor caminho para a cooperativa. A maioria dos cooperados entende não ser capaz de refutar o que os “doutores” estão dizendo, entendendo que o certo é acatar o que lhes é imposto. Quando há algum questionamento, normalmente é a respeito de outras atividades da cooperativa. Informações que poderiam ser passadas em qualquer reunião, assuntos que não demandam a



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

  
7 a 9 de setembro



convocação de uma assembleia.

Neste ponto, se faz necessário ressaltar que, pelo que foi apurado durante as entrevistas e reuniões presenciadas, há uma confiança da maioria dos cooperados nos membros do atual conselho de administração. Essa confiança é motivada por se tratar de membros antigos da cooperativa, com relativo sucesso na produção rural, oriundo de famílias tradicionais da região e os bons resultados da cooperativa nos últimos anos.

Recentemente, o conselho de administração tem optado por convidar o contador da cooperativa para ministrar uma pequena palestra para os presentes nas assembleias gerais ordinárias, explicando as contas da sociedade, bem como apresentando razões para demonstrar a importância de que as sobras permaneçam retidas na cooperativa, para investimento em sua recuperação. A ideia é esclarecer melhor para os cooperados que a opção pela retenção das sobras se faz necessária. Outro fator a ser destacado, que também impede a contestação da decisão sobre a retenção das sobras operacionais, é a ampla divulgação do fato de que eventual distribuição das sobras ocasionaria em valores irrisórios aos cooperados.

Na Cooperativa de crédito, todos os cooperados são convidados a participar das Assembleias, embora participem em pequeno número. Em geral, a proposta a ser votada é alinhada com o interesse dos cooperados, ou seja, de destinação das sobras para os cooperados, com restrição apenas das retenções obrigatórias e legais. A decisão é tomada pelo conselho de administração, respaldada em estudos realizados pela diretoria. Nela, se encontra contemplada a vontade da maioria dos cooperados, que, segundo os entrevistados, por vezes apoiam a distribuição, priorizando interesses privados e não da coletividade.

Segundo os entrevistados, a maioria dos cooperados não dispõe de informações suficientes para deliberar em assembleia. Os cooperados não demonstram interesse à pauta da reunião e revelam não receberem informações sobre os critérios utilizados pela diretoria e Conselho de Administração para apresentar a proposta de distribuição de sobras a ser deliberada. Entretanto, são movidos a votar de acordo com a proposta do conselho de administração, considerando que se encontra convencionado que após a retirada das retenções legais, todo o restante é distribuído entre os grupos de cooperados.

Assim, durante as deliberações sobre a destinação de sobras, em assembleia, diretoria e cooperados se manifestam na tendência de apoiar a proposta do Conselho de Administração, ainda que apresentem questionamentos e sugestões de ajustes. Segundo os entrevistados, são poucos os cooperados que se interessam pela obtenção de maiores informações para qualificar a sua participação em assembleia.

Embora assegurem que, aos cooperados interessados em obter informações antes das reuniões, em relação às sobras, é resguardado o seu direito e poderão ter acesso, desde que realizada a solicitação, também afirmam que a maioria não busca nenhuma informação adicional e que tomam a decisão baseado num relacionamento de confiança em relação ao Conselho de Administração.

Durante as assembleias, no momento de apresentação da proposta referente à distribuição das sobras, os entrevistados afirmam que a diretoria busca defender a proposta apresentada pelo Conselho de Administração. Os cooperados normalmente se manifestam para solicitar ajustes na proposta, mas não questionam ou apresentam uma proposta alternativa.

Para os cooperados, as deliberações em assembleia são fortemente influenciadas por pessoas que tem o poder da argumentação. Afirmam que os cooperados podem mudar de opinião

  
7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



a depender de quem está apontando caminhos e que alguns cooperados tem um maior poder de influência nas assembleias. Porém, em se tratando de distribuição das sobras, não é comum os cooperados mudarem de opinião durante as deliberações. O que influencia os cooperados é a cultura instituída, de distribuição de sobras em que aparenta ser a única opção. A distribuição total das sobras líquidas, resguardadas as obrigações legais.

De maneira geral, o que se observa é que as decisões em assembleia podem sofrer influência quando pessoas com poder de argumentação se fazem presentes. Em se tratando de distribuição das sobras, os membros do conselho de administração, já cientes da cultura instituída, apresentam propostas que mais se aproximam dos interesses dos cooperados, o que faz com que estas propostas sejam acatadas, embora possam sofrer ajustes.

Acreditam que embora o número de participantes seja pequeno em relação ao número de cooperados, os presentes comparecem para garantir que o maior percentual possível das sobras seja distribuído. Ou seja, os cooperados vão à assembleia para garantir que as sobras sejam distribuídas. O discurso é de a melhor decisão é que a maior parte das sobras possa ser distribuída.

Outro aspecto destacado nas entrevistas, foi que o processo deliberativo é que não há muito tempo para discussão nas assembleias, referentes à proposta elaborada pela diretoria e ajustada pelo conselho de Administração que é colocada em votação.

#### **4.4 Discussões dos Resultados e Aproximação com a Teoria da Ignorância Pluralística**

Percebe-se que cada cooperativa tem as suas características em relação a destinação da sobra operacional. No entanto, independentemente do seguimento é possível verificar um esvaziamento dos cooperados na AGO. Assim, é possível que muitos cooperados entendam que a maioria sempre votará de acordo com as recomendações do conselho de administração que estão normalmente alinhados com a gerência.

Assim, do ponto de vista psicossocial, essa atitude vem de uma avaliação equivocada de que todos os cooperados votariam com a política de destinação das sobras indicadas pela administração. No entanto, percebe-se que individualmente, os cooperados de ambas as cooperativas pouco participam do processo decisório. Essa avaliação da tendência de votação na AGO provoca um esvaziamento e poderia gerar um efeito da Ignorância Pluralística, ou seja, mesmo individualmente um associado acreditando que poderia sugerir mudanças na distribuição das sobras, coletivamente eles acabam por não comparecer às assembleias acreditando que seus pares estão de acordo com a política atual.

Esse trabalho tem o intuito de chamar a atenção dos pesquisadores do tema, de forma a observar que o problema das destinações da sobra é multidimensional, e não envolve apenas questões administrativas. Em muitos casos, a Ignorância Pluralística pode ser um fenômeno utilizado de forma conveniente para conduzir um grupo em determinada direção (McGOEY, 2012). Como relata Harvey et al. (2004), pouco se conhece sob o efeito desse fenômeno nas questões empresariais, embora possa causar sérios impactos no desempenho das organizações.

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse trabalho teve como objetivo buscar o aprofundamento da política de distribuição das sobras operacionais em cooperativas, com um olhar para possíveis disfuncionalidade nas decisões

coletivas do seu conselho de cooperados, utilizando como base teórica a Governança Cooperativa e a Teoria da Ignorância Pluralística.

Para isso foram feitas entrevistas com gestores, conselheiros administrativos e cooperados e verificou-se que a disfuncionalidade antecede às reuniões da AGO. Percebe-se que de certa forma as recomendações feitas de forma antecedente pelos gerentes e conselho de administração geram um esvaziamento de cooperados nas reuniões anuais na cooperativa de crédito. No caso da cooperativa de produção agrícola a condução da administração e o convencimento de que as sobras seriam pequenas para cada cooperado também faz com que poucos cooperados frequentem as reuniões.

Esse esvaziamento, pode ferir os ideais cooperativistas, onde o senso coletivo dá lugar às decisões pautadas nos interesses administrativos. Sabe-se que existe uma assimetria de informação e que os administradores possuem mais informações, e conseqüentemente argumentos, para direcionar as decisões sobre a distribuição das sobras operacionais.

É possível, que mesmo com a tentativa de se buscar mecanismos de governança, como o direito a voto igualitário nas assembleias, uma avaliação equivocada de que sempre prevalecerá a vontade dos administradores, faz com que os cooperados desistam de se manifestar. Assim, uma disfuncionalidade de grupo (Ignorância Pluralística) pode trazer luz para estudos futuros sobre as dificuldades encontradas pelos mecanismos de governança cooperativa.

Este trabalho tem cunho exploratório e descritivo, e como tal, não pode ser tomado como verdade generalista. No entanto, chama-se a atenção para a necessidade de novas pesquisas quantitativas que busquem analisar o possível efeito de Ignorância Pluralística em diversas cooperativas, com tamanhos e atividades diferentes. Outro caminho importante é observar se aspectos estatutários podem reduzir ou aumentar esse efeito. Desta forma, esta pesquisa contribui com a literatura de governança cooperativa, mostrando que um fenômeno psicossocial pode servir de *framework* para buscar entendimento sobre o comportamento dos cooperados e administradores em relação às sobras operacionais.

## REFERÊNCIAS

- BALLWIESER, W., BAMBERG, G., BECKMANN, M. J., BESTER, H., BLICKLE, M., Ewert, R., GAYNOR, M. (2012). **Agency theory, information, and incentives**. Springer Science & Business Media.
- BARDIN L (1997). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. (1987) **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural.
- BIALOSKORSKI NETO, S (2004). Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, v. 48, p. 225-241.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; GRÃO BARROSO, M. F; REZENDE, A. J. (2012). Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 72-92.
- BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L. (2005) **Evolução e indicadores do cooperativismo brasileiro e paranaense**. Curitiba: SISTEMA OCEPAR.
- COOK, M. L. (1995) The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, p. 1153-1159.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

  
7 a 9 de setembro



<http://dx.doi.org/10.2307/1243338>.

COSTA, L. de S. (2007). O cooperativismo: uma breve reflexão teórica. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 6, n. 11, p. 55-64.

DE SOUZA, F.; BORBA, J. (2009) A. Governança Corporativa e Remuneração de Executivos: Uma Revisão de Artigos Publicados no Exterior. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 2, p. 35-48.

FARDINI, Julianna - coord. (2017) **Fundamentos do cooperativismo**. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo e Organização das Cooperativas Brasileiras. Série Cooperativismo. Brasília: Sistema OCB.

FESTINGER, Leon. (1954) **A Theory of Social Comparison Processes**. Human Relations.

FIELDS, James M.; SCHUMAN, Howard (1976). Public beliefs about the beliefs of the public. **Public Opinion Quarterly**, v. 40, n. 4, p. 427-448.

FONSECA, R. A. et al. (2009) A importância das cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento regional: um estudo na SICOOB CREDICAMPO. In: VI Congresso Virtual Brasileiro – CONVIBRA.

FONTES FILHO, J. R., MARUCCI, J. C. e OLIVEIRA, M. J de. (2008). **Governança Cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil**. RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, v. 2, n. 4, p. 107 - 125.

GIL, Antonio Carlos (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, n. 61, p. 16-17.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; GIMENES, Fátima Maria Pegorin. (2007). Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Revista Cadernos de Economia**, v. 11, n. 20, p. 45-72.

HALBESLEBEN, Jonathon RB; BUCKLEY, M. Ronald. (2004). Pluralistic ignorance: Historical development and organizational applications. **Management Decision**, v. 42, n. 1, p. 126-138.

HEY, I. R.; VENDLER, M. H.; NETTO, F. F. (2019). A Distribuição de Sobras das Cooperativas como Estratégia de Geração de Riquezas e Consequentemente um Fator de Desenvolvimento Regional. In: 9º CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE CONTABILIDADE, 2015, Florianópolis. Disponível em:

[http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso\\_internacional/anais/6CCF/53\\_16.pdf](http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/53_16.pdf). Acesso em: 08 jun. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. (2015). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC.

JENSEN, M., & MECKLING, W. (1976). **Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure**. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.

LAZZARINI, S. G.; BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R. (1999). **Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções**. Gestão e Produção 6.3: 257-268.

MARQUES, M. C. C. (2007). Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 11-26, abr./jun.

MENDES, Alcindo; LOPEZ-VALEIRAS, Ernesto; LUNKES, Rogério João. (2017). Conceptual framework, antecedents and consequences. **Intangible Capital** (Special Issue).

OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. (2003). **Cooperativa e cooperativismo: o que é e quais os caminhos**. Brasília.



ORGANIZAÇÃO



APOIO





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

  
7 a 9 de setembro



- OCB - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. (2019). **Brasil Cooperativo**. Disponível em: <http://https://www.ocb.org.br/>. Acesso em: 27 abr.
- O'GORMAN, Hubert J. (1988). Pluralistic ignorance and reference groups: The case of ingroup ignorance. **Surveying social life: Papers in honor of Herbert H. Hyman**, p. 145-173.
- O'GORMAN, Hubert J. (1975). Pluralistic ignorance and white estimates of white support for racial segregation. **Public Opinion Quarterly**, v. 39, n. 3, p. 313-330.
- O'GORMAN, Hubert J.; GARRY, Stephen L. (1976). Pluralistic ignorance—A replication and extension. **Public Opinion Quarterly**, v. 40, n. 4, p. 449-458.
- PETERS, Brainard Guy. (2013). O que é Governança? **Revista do TCU**, n. 127, p. 28-33.
- PINHEIRO, M. A. H. (2008). **Cooperativas de crédito: História da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. Brasília: BCB.
- PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Edméa Rita. (1995). Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de Saúde Pública**, v. 29, p. 318-325.
- PRENTICE, Deborah A.; MILLER, Dale T. (1993). Pluralistic ignorance and alcohol use on campus: some consequences of misperceiving the social norm. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 64, n. 2, p. 243.
- SAENGER, G.H. & GILBERT, E. (1950). Customer reactions to the integration of Negro personnel, **International Journal of Opinion & Attitude Research**, Vol. 4, pp. 57–76.
- SHAMIR, Jacob; SHAMIR, Michal. (1997). **Pluralistic ignorance across issues and over time: Information cues and biases**. **Public Opinion Quarterly**, p. 227-260.
- SILVA, E. S., SALOMÃO, I. L., MCINTYRE, J. P., GUERREIRO, J., PIRES, M. L. L. S., ALBUQUERQUE, P. P. et al. (2003). **Panorama do cooperativismo brasileiro: História, cenários e tendências**. *Revista uniRcoop*, 1 (2), 75-102.
- SISTEMA OCB. (2018). **Agenda Institucional do Cooperativismo**. Brasília: Sistema OCB.
- TRETER, J; KELM, M. L. (2005). Decisões de investimentos e gestão do capital de giro na perspectiva da governança corporativa - um estudo em cooperativas de produção do Rio Grande do Sul. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD.
- TROTTIER, K.; GORDON, I. M. (2017). **Agency theory: applications in Behavioural Accounting Research**. In *The Routledge Companion to Behavioural Accounting Research* (pp. 121-130). Routledge.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. (2005). **Pesquisa qualitativa em administração-Teoria e prática**. FGV.
- WESTPHAL, James D.; BEDNAR, Michael K. (2005). Pluralistic ignorance in corporate boards and firms' strategic persistence in response to low firm performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 2, p. 262-298.
- YIN, R. K. (2001). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam.
- YIN, R. K. (2003). **Case study research: design and methods**. 3rd ed. Califórnia: Sage Publications.