

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA EMPRESA E DOS
NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

ANDREZA MAINARDI

EDUCAÇÃO E EFICIÊNCIA NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS:
Duas faces da performance dos conselheiros fiscais

Porto Alegre
2024

ANDREZA MAINARDI

EDUCAÇÃO E EFICIÊNCIA NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS:

Duas faces da performance dos conselheiros fiscais

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Empresa e dos Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Daniela Pellin.

Porto Alegre

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M224 Mainardi, Andreza

Educação e eficiência nas sociedades cooperativas:
duas faces da performance dos conselheiros fiscais /
Andreza Mainardi. – Porto Alegre, 2024.
97 f.: il.: 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Direito, no
Programa da Pós-Graduação em Direito da Empresa e
dos Negócios, Porto Alegre, RS.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Daniela Pellin.

1. Cooperativas. 2. Conselheiros Fiscais. 3. Comunicação.
4. Capacitação. 5. Alta performance I. Pellin, Daniela, orient.
II. Título

CDD 334.098165

CDU 334.73

Bibliotecária responsável:
Marisa Fernanda Miguellis CRB 10/1241

ANDREZA MAINARDI

**EDUCAÇÃO E EFICIÊNCIA NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS:
Duas faces da performance dos conselheiros fiscais**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Empresa e dos Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em 17 de julho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Wilson Engelmann – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Cristiano Colombo – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Luciana Maines da Silva – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (EXTERNO)

Ao Diego que, com amor, compreensão e admiração, incentivou-me em todo o processo.

AGRADECIMENTOS

À Dra. Daniela Pellin pela incansável orientação, enérgica dedicação e inspiradores estímulos de minha formação acadêmica.

Ao Dr. Mario De Conto pelo incentivo à realização do curso, com sua visão de futuro e generosidade.

À Dra. Paola Londero pelas palavras sempre de encorajamento para o meu desenvolvimento profissional e acadêmico.

Ao SESCOOP/RS por viabilizar apoio financeiro que me auxiliou a trilhar a formação acadêmica, braço de sua missão de existir como entidade.

À colega e amiga Alessandra Santos pela parceria em todo o curso, compartilhando momentos de dúvida e contentamento com nosso desenvolvimento.

A todos que, generosamente e de forma encorajadora, direta ou indiretamente, me apoiaram para a concretização dessa pesquisa.

“Que ninguém se engane, só se consegue a simplicidade através de muito trabalho.” Clarice Lispector

RESUMO

O objeto da presente pesquisa e de estudo da pesquisadora são as sociedades cooperativas, em especial, como subsistema social formado pelas interações e comunicações com seus cooperados e com os demais sistemas em que se inserem. Trata-se de ente jurídico, social, econômico e de desenvolvimento, com previsão constitucional de importância e funcionamento, especialmente, voltados à governança de princípios e valores de gestão de recursos e de pessoas ao cumprimento de suas finalidades. O problema de pesquisa, como identificado mediante a metodologia de observadora participante, é o suprimento das lacunas de preparação dos conselheiros fiscais para o exercício dos cargos para os quais foram eleitos, conforme recorte metodológico, mediante a seguinte pergunta: como o SESCOOP, órgão integrante do sistema de cooperativismo do qual a pesquisadora é parte integrante, poderia contribuir com o desempenho dos conselheiros fiscais, para além dos cursos atualmente ofertados? Por hipótese inicial ficou estabelecida como a oferta de educação corporativa de alta *performance* compreendida pelo treinamento avançado em comunicação para conselheiros fiscais, cujas competências e habilidades desenvolvidas ao longo do curso os capacitaria ao aprimoramento do sistema de Governança e os resultados de desempenho das cooperativas, respectivamente. O objetivo geral do estudo foi estabelecido como a contribuição, efetiva, para o amadurecimento do sistema de Governança das Cooperativas e garantir a autonomia de cada uma delas em relação ao sistema econômico que está a depender do desempenho adequado e autônomo de seus conselheiros fiscais. Foram também traçados os objetivos específicos para sistematização do instituto jurídico da Cooperativa, sua estrutura e funcionamento; mapeamento e compreensão dos desafios enfrentados pelos conselheiros fiscais em suas atividades; demonstração de que a educação corporativa voltada para o aprimoramento da comunicação para os conselheiros fiscais pode contribuir com o desempenho do sistema de Governança; e apresentação da proposta de capacitação avançada voltada ao desenvolvimento de habilidades e competências em comunicação sistêmica para conselheiros fiscais. A metodologia utilizada para a construção da presente pesquisa passou pelo método indutivo de produção de conhecimento, com investigação exploratória e qualitativa. Como técnicas de pesquisa foram utilizadas ferramentas como a revisão bibliográfica, nacional e

estrangeira, coleta de dados diretos com aplicação de questionário com os integrantes do público-alvo e indiretos; a utilização de multidisciplinaridade entre as ciências, jurídica, administrativa e da comunicação organizacional. Além disso, utilizou-se da observação participante para que as informações críveis pela experiência da própria pesquisadora pudessem compor o arsenal de dados para melhor diagnóstico e prognóstico da pesquisa'. E ainda, para a construção da entrega aplicada, a disciplina do "Curso Avançado em Comunicação para Conselheiros Fiscais" foi utilizada a metodologia do *Design Science Research* (DSR). O marco teórico utilizado na percepção sobre o objeto e seu contexto; o problema e a problemática, bem como, na construção da hipótese e do artefato pertence à Teoria dos Sistemas de Niklas Luhmann e Maturana e Varela. O percurso percorrido confirma, pela avaliação prévia do próprio público-alvo, a oportunidade de oferecimento de capacitação avançada para suprir *déficit* de desempenho pelos conselheiros fiscais de cooperativas pelo SESCOOP e suas entidades.

Palavras-chave: Cooperativas. Conselheiros fiscais. Comunicação. Capacitação. Alta *performance*.

ABSTRACT

The object of this research and the researcher's study is cooperative societies, mainly because they are a kind of social subsystem formed by interactions and communications with their members and other systems in which they are inserted. It is a legal, social, economic, and developmental entity, constitutionally supported, particularly focused on the governance of principles and values related to resource management and people's fulfillment of their purposes. The research problem was defined through participant observation methodology, revolves around addressing the gaps in the preparation of fiscal councilors for the roles to which they were elected. The specific question is: How can SESCOOP (an integral part of the cooperative system, of which the researcher is also a part) contribute to the performance of fiscal councilors beyond the currently offered courses? As an initial hypothesis, the provision of high-performance corporate education through advanced communication training for fiscal councilors was established. The competencies and skills developed during this course would enhance the governance system and improve cooperative performance results. The main objective of the study was to effectively contribute to the maturation of Cooperative Governance and ensure the autonomy of each cooperative in relation to the economic system, which relies on the adequate and autonomous performance of its fiscal councilors. Specific objectives included systematizing the legal framework of cooperatives, understanding their structure and functioning, mapping the challenges faced by fiscal councilors in their activities, demonstrating how corporate education focused on communication enhancement can impact governance performance, and presenting a proposal for advanced training in systemic communication skills for fiscal councilors. The research methodology involved inductive knowledge production, exploratory and qualitative investigation. Research techniques included literature review, national and foreign, direct data collection through questionnaires in focus groups, and interdisciplinary approaches combining legal, administrative, and organizational communication sciences. Additionally, participant observation allowed the researcher's experiential insights to contribute to a comprehensive diagnosis and prognosis. Furthermore, to construct the applied deliverable, the "Advanced Communication for Fiscal Councilors" course followed the Design Science Research (DSR) methodology. The theoretical framework drew from Niklas Luhmann's and Maturana and Varela's

Systems Theory, providing insights into the object, context, problem, and hypothesis construction. The evaluation by the focus group confirms the opportunity for offering advanced training to address performance deficits among fiscal councilors in cooperatives, facilitated by SESCOOP and its affiliated entities.

Keywords: Cooperativas. Fiscal councilors. Communication. Training. High performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Princípios Cooperativistas da Aliança Cooperativa Internacional...	28
Figura 1 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável no Brasil.....	30
Quadro 2 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (continua).....	30
Quadro 2 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (conclusão)	31
Quadro 3 - Reconhecimento de externalidades positivas das cooperativas.....	32
Figura 2 - Modelo de atuação do SESCOOP	39
Figura 3 – Representação das respostas à questão 10 do questionário	40
Figura 4 – Representação das respostas à questão 12 do questionário	Erro!
Indicador não definido.	
Quadro 4 - Questionamentos e referências utilizadas em sua construção	53
Tabela 1 - Resultados iniciais do questionário.....	55
Figura 5 – Ramos de cooperativas dos conselheiros fiscais.....	55
Figura 6 – Tempo de exercício no cargo.....	56
Figura 7 – Experiência como conselheiro fiscal.....	57
Quadro 5 - Percurso da DSR na Pesquisa (continua)	69
Quadro 5 - Percurso da DSR na Pesquisa (conclusão)	71
Quadro 6 - Características do Plano de Ensino.....	72

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AG	Assembleia Geral
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
DSR	<i>Design Science Research</i>
ESCOOP	Escola Superior do Cooperativismo
ESG	<i>Enviromental, Social and Governance</i> (em tradução livre: sustentabilidade Ambiental, Social e de Governança)
FATES	Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICA	Aliança Cooperativa Internacional
ITG	Interpretação Técnica Geral
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCERGS	Sindicado e Organização das Cooperativas do Estado do RS
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDGC	Programa de Diagnóstico de Governança e Gestão
RS	Rio Grande do Sul
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio
SESC	Serviço Social do Comércio
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SESCOOP/RS	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do RS
SESI	Serviços Social da Indústria
SFN	Sistema Financeiro Nacional
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TPBS	Trabalho, Produção de Bens e Serviços
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS NO TEMPO E ESPAÇO	23
2.1 DO SURGIMENTO DAS COOPERATIVAS À AGENDA 2030	25
2.2 O PAPEL DO SISTEMA S NO DESENVOLVIMENTO DAS COOPERATIVAS ..	35
3 IMPACTO DA COMUNICAÇÃO NA GOVERNANÇA DAS COOPERATIVAS	43
3.1 ESTRUTURA DA GOVERNANÇA COMO COMUNICAÇÃO	45
3.2 A ATUAÇÃO DOS CONSELHEIROS FISCAIS NA GOVERNANÇA DAS COOPERATIVAS	49
4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO ALAVANCA DA GOVERNANÇA	60
4.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS PARA O SISTEMA DE GOVERNANÇA DAS COOPERATIVAS ..	61
4.2 PROPOSTA DE PLANO DE ENSINO DE CAPACITAÇÃO EM COMUNICAÇÃO PARA CONSELHEIROS FISCAIS	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICE A - QUESITONÁRIO PARA COLETA DE DADOS	89
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	92
ANEXO A - PARECER COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA	93

1 INTRODUÇÃO

A sociedade tem enfrentado períodos de desafios e descobertas, explorando novas formas de adquirir conhecimento e novos arranjos institucionais e negociais. Nesse mundo globalizado, surgem oportunidades de negócios e a necessidade de repensar as estruturas internas das organizações, de forma que a inovação é uma obrigação. E não seria diferente para as sociedades cooperativas cujo propósito se baseia em mudar o *status quo* de seus fundadores.

Nesse contexto, as sociedades cooperativas buscam aprimorar suas operações e aproveitar o ambiente propício à inovação, ao alcance de novos mercados, sem perder sua essência de sociedade voltada ao desenvolvimento social e econômico de seu cooperado. E para esse desenvolvimento, fortalecer as estruturas de governança e de autogestão, como o conselho fiscal, são desafios constantes.

Independentemente de suas especificidades, as cooperativas atuam em mercados fortemente competitivos, como o agronegócio, instituições financeiras; como prestadores de serviços dos mais diversos; no mercado de planos de saúde e conseguem, sistematicamente, manter seu crescimento econômico e suas bases sociais.

Além disso, precisam suportar as interconexões com esses diversos sistemas e com esse ambiente competitivo e diverso, gerando as adaptações necessárias para sua subsistência e sucesso. Os próprios cooperados precisam se adequar aos diversos papéis que exercem na cooperativa: são fornecedores, são clientes, são proprietários, são gestores ou ainda, os fiscais dessa gestão (Trindade; Bialoskorski Neto, 2012; Franke, 1973).

Conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2023), em números, no mundo, existem mais de 3 (três) milhões de cooperativas, sendo que dessas, as 300 (trezentas) maiores cooperativas somaram faturamento de 2,18 (dois vírgula dezoito) bilhões de dólares, concentrando mais de 1 (um) bilhão de cooperados, o equivalente a 12% da humanidade, com a geração de 280 (duzentos e oitenta) milhões de empregos, ou seja, 4% (quatro por cento) da população mundial.

Na missão de manutenção de sua natureza jurídica, a doutrina cooperativista é identificada por seus 7 princípios, são eles: Adesão livre e democrática, Gestão

democrática, Participação econômica dos membros, Autonomia e independência, Educação, formação e informação, Intercooperação e Interesse pela comunidade. É a linguagem específica desse subsistema que mantém suas características, sem deixar de participar como um *player* no ambiente negocial.

É a busca por uma atuação voltada aos dois pilares cooperativistas: o social, garantindo a plena participação de todos, e econômico, para que os conselheiros fiscais estejam aptos a exercer seu papel de fiscais da gestão e dos negócios da sociedade, representando os demais cooperados.

O modelo cooperativo tem alinhamento, sobretudo, com os objetivos de desenvolvimento sustentável firmados pela Organização das Nações Unidas (ONU Brasil, 2015) congregando estratégias para a implementação de sustentabilidade não apenas dos negócios, mas, nas comunidades em que atuam, pois, em sua estrutura societária, os resultados permitem distribuição local de renda, fomentando aquela economia e participando no atingimento de metas de governança e sustentabilidade.

Diante deste contexto, a sociedade cooperativa compõe o objeto da pesquisa, enquanto ator jurídico, social, econômico e de desenvolvimento, com previsão Constitucional de importância e funcionamento, especialmente, voltados à governança de princípios e valores de gestão de recursos e de pessoas ao cumprimento de suas finalidades. Excluídas estão, do objeto, as cooperativas cujas atividades estejam em ambiente regulado, ou seja, as de crédito, de saúde e de infraestrutura.

Nesse sentido, como problema de pesquisa, houve a necessidade de se fazer um recorte metodológico, uma vez que, como observadora participante e parte integrante do sistema cooperativista, a pesquisadora diagnosticou que, muito embora, a estrutura do sistema seja suficientemente regulamentada em legislação, há deficiência no respectivo funcionamento dos órgãos sociais, especialmente, no que importa para a pesquisa, as atividades inerentes aos conselheiros fiscais, os quais, eleitos, não são raras as vezes em que não estão munidos de conhecimento e habilidades adequadas para a atuação em seus respectivos papéis.

Essa perspectiva decorreu da observação de que a assunção dos cargos de conselheiros fiscais se consubstancia em grande desafio aos cooperados. Muito embora tenham conhecimento do negócio, podem não possuir habilidades técnicas ou gerenciais para essa atuação, impactando, diretamente, no desenvolvimento da

própria cooperativa. Essa atuação com eficiência nas atividades dos cargos eletivos decorre do conceito da eficiência (em contrapartida à deficiência), de acordo com o Dicionário Michaelis da Língua Portuguesa (2015) para o qual significa “Capacidade de produzir um efeito; efetividade, força” e “Capacidade de realizar bem um trabalho ou desempenhar adequadamente uma função; aptidão, capacidade, competência”, ou seja, utilizou-se o termo eficiência no sentido de bom desempenho ao realizar tarefas, no caso, as atividades para os quais os conselheiros fiscais foram eleitos. A eficiência voltada ao cumprimento adequado de suas obrigações com a organização, uma vez que as cooperativas desempenham um papel fundamental na economia, promovendo a inclusão social e econômica de seus membros. No entanto, para que possam operar de maneira eficiente e transparente, é essencial que seus conselheiros fiscais estejam devidamente capacitados.

De acordo com Maturana (1998), a comunicação adequada influencia a eficiência dos sistemas sociais, proporcionando colaboração, alinhamento estratégico e tomada de decisões informadas. A comunicação aqui tratada leva em conta os ensinamentos da Teoria dos Sistemas Sociais de que a organização tem uma comunicação própria, sistêmica, e da qual os cooperados, sejam eles dirigentes, conselheiros fiscais ou apenas cooperados, precisam se apropriar para que participem e contribuam com a cooperativa (Luhmann, 1997, 2010 e 2018).

Diante disso, o problema de pesquisa residiu em tratar esse *déficit* de capacitação dos conselheiros fiscais para o respectivo desempenho exercido no cargo refletindo na seguinte pergunta: como o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), órgão integrante do sistema de cooperativismo do qual a pesquisadora é parte integrante, poderia contribuir com o desempenho dos conselheiros fiscais, para além dos cursos atualmente ofertados?

A hipótese inicial residiu na educação corporativa de alta *performance* compreendida pelo treinamento avançado em comunicação para conselheiros fiscais, cujas competências e habilidades desenvolvidas ao longo do curso os capacitaria ao aprimoramento do sistema de Governança e os resultados de desempenho das cooperativas, respectivamente.

Para refletir tal hipótese de forma aplicada, a pesquisa, ao final, apresentou o “Curso de Formação Avançada em Comunicação para Conselheiros Fiscais”, disponível ao SESCOOP para aplicação cumprindo, assim, o regulamento do Programa de Pós-Graduação Profissional do Mestrado em Direito.

Esta pesquisa está vinculada à linha “Direito da Empresa e Regulação” e às investigações desenvolvidas pela orientadora, Prof. Dra. Daniela Pellin, cujos resultados estão vinculados ao Projeto de Pesquisa desenvolvido na Universidade do Vale do Rio dos Sinos intitulado “DIREITO REGULATÓRIO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL: uma via de mão única na estrutura e na função”.

O objetivo geral foi contribuir, efetivamente, com o amadurecimento do sistema de Governança das Cooperativas e garantir a autonomia de cada uma delas em relação ao sistema econômico que está a depender do desempenho adequado e autônomo de seus conselheiros fiscais.

Já, como objetivos específicos, a investigação percorreu os seguintes passos: (i) sistematizou o instituto jurídico da Cooperativa, sua estrutura e funcionamento; (ii) mapeou e compreendeu os desafios enfrentados pelos conselheiros fiscais em suas atividades; (iii) demonstrou que a educação corporativa voltada para o aprimoramento da comunicação para os conselheiros fiscais pode contribuir com o desempenho do sistema de Governança; e (iv) apresentou a proposta de capacitação avançada voltada ao desenvolvimento de habilidades e competências em comunicação sistêmica para conselheiros fiscais.

Muito embora a proposta do desenvolvimento de habilidades e competências em comunicação nos conselheiros fiscais possa contribuir com o sistema de Governança de Cooperativas, a pesquisa não realizou testes de validação de sua eficácia, esbarrando na limitação do escopo definido e, em razão disso, outras pesquisas poderão usar da proposta para validá-la e ou aprimorá-la, cujos impactos esperados estão na atuação qualificada dos conselheiros.

Para a investigação utilizou-se como método de produção de conhecimento, a indução, ou seja, o “processo mental” pelo qual parte-se de informações constatadas, inferindo-se uma “verdade geral ou universal” que conduz às “conclusões prováveis” que passam pelas seguintes fases: observação dos fenômenos, descoberta da relação entre eles e a generalização da relação entre os fenômenos (Lakatos, 2018, p. 41; Henriques; Medeiros, 2017), considerando, inclusive, que as evidências coletadas durante a investigação passaram a ser consideradas em perspectiva generalista, ou seja, o problema pertence a todas, senão, a maioria das Cooperativas, de forma que as conclusões, aqui, tecidas, foram consideradas de forma generalizada, ampliada (Bittar, 2019).

A metodologia de investigação foi exploratória e qualitativa, ou seja, investigado de forma descritiva o objeto, de forma exploratória o problema, dando ao leitor a exata noção da construção da hipótese para sua melhor compreensão (Gil, 2010).

As técnicas de pesquisa compuseram as ferramentas com as quais foi possível vivenciar todo o percurso de investigação tais como, a revisão bibliográfica, nacional e estrangeira, a coleta de dados diretos com aplicação de questionário com o público-alvo da pesquisa e indiretos; a utilização de multidisciplinaridade entre as ciências, jurídica, administrativa e da comunicação organizacional (Bardin, 2016). Além disso, utilizou-se da observação participante para que as informações críveis pela experiência da própria pesquisadora pudessem compor o arsenal de dados para melhor diagnóstico e prognóstico da pesquisa (Gil, 2010).

A coleta de dados diretos se deu por questionário aplicado aos conselheiros fiscais, público-alvo da pesquisa, e pode ser compreendida pelo conjunto de questionamentos respondidos por escrito os quais serviram para investigar o ponto de vista dos respondentes (Gil, 2019), ou seja, os próprios conselheiros fiscais. Essa técnica foi importante para identificar e mensurar a demanda por desempenho e a construção da ementa da disciplina do treinamento percebido como valor à capacitação corporativa focada em habilidades de comunicação desses conselheiros.

O questionário foi previamente validado com a professora orientadora e, após, foi enviado para aprovação pelo Conselho de Ética em Pesquisa (CEP), mediante a Plataforma Brasil, base nacional e unificada de registros de pesquisas envolvendo seres humanos para todo o sistema que envolve comitês de ética e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). A referida plataforma permite que as pesquisas sejam acompanhadas desde sua submissão até a aprovação final pelo CEP e pela CONEP, possibilitando inclusive o acompanhamento da fase de campo, o envio de relatórios parciais e dos relatórios finais das pesquisas (quando concluídas). A submissão de projetos é exclusivamente online pela plataforma.

De acordo com o Regimento do CEP da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS, 2021) e conforme a Resolução n. 510/2016 (Brasil, 2016) que trata das normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar

riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana.

Em tramitação junto ao CEP, foram solicitados ajustes em relação à avaliação dos riscos e em relação à disponibilização de informações de contato da pesquisadora-mestranda para eventuais contatos dos participantes para solução de dúvidas e questionamentos decorrentes do preenchimento do questionário.

O levantamento, considerado anônimo e de livre participação, apresenta perguntas abertas e fechadas, com abordagem quantitativa com estatística descritiva das perguntas fechadas, e abordagem qualitativa na análise das percepções coletadas nas perguntas abertas.

O instrumento de coleta de dados é composto por 11 (onze) perguntas obrigatórias (questões n. 1 a 9, 11 e 12) e 1 (uma) extra (questão n. 10), decorrente da resposta positiva à questão 9. O desenvolvimento do questionário se deu pela ferramenta Forms® da Microsoft e compartilhado por e-mail e WhatsApp, aos participantes de cursos abertos, da Escola Superior do Cooperativismo (ESCOOP), voltado a conselheiros fiscais, e ainda mediante contatos com profissionais de 29 (vinte e nove) cooperativas obtidos em razão da atuação da pesquisadora-mestranda.

Convém referir, do ponto de vista da técnica de pesquisa de observador participante, que os conselheiros fiscais são integrantes de órgão independente nas cooperativas, mas que seu papel ainda está de alguma forma de subordinado ao conselho de administração e/ ou diretoria. Explica-se: para aquelas 29 cooperativas em que foi necessário o contato com algum profissional para o envio do questionário aos conselheiros fiscais, o que dependeu de relacionamentos profissionais da pesquisadora mestranda:

- a) em 5 (cinco) cooperativas foi referida a necessidade de consulta ao conselho de administração para o envio das mensagens aos conselheiros fiscais;
- b) em 3 (três) cooperativas o contato foi direto com o presidente que pediu mais informações sobre o teor do questionário;
- c) em 3 (três) cooperativas, o profissional indicado para intermediar o envio do questionário referiu que auxiliaria os conselheiros fiscais a responderem;

- d) em 2 (duas) houve a referência de que, como os conselheiros fiscais eram pessoas simples, sem conhecimentos técnicos, o questionário seria avaliado anteriormente ao envio ao público-alvo.

Já, a técnica da observação participante consistiu no envolvimento da pesquisadora-observadora no conjunto de comportamentos em estudo com o intuito de obter informações por contatos diretos e a respectiva atuação no SESCOOP, cuja finalidade foi mitigar as distorções pela proximidade da observação (Marcon; Elsen, 2008), entre a pesquisadora e a interação com os conselheiros fiscais das cooperativas (Baptista, 2017).

Por fim, a construção do artefato, ou seja, a disciplina do “Curso Avançado em Comunicação para Conselheiros Fiscais” foi utilizada a metodologia do *Design Science Research (DSR)*, que parte da identificação de um problema pelo pesquisador que atuará para corrigir essa realidade, propondo e testando uma possível solução (Freitas Jr., 2015; Hevner *et al.*, 2004).

O marco teórico seguido para percepção do objeto e seu contexto; o problema e a problemática, bem como, na construção da hipótese e do artefato pertence à Teoria dos Sistemas (Luhmann, 2009; 2016; 2018; Maturana; Varela, 2001) que implica em compreender que as cooperativas formam um sistema identificado pela linguagem diagnosticada pela sua natureza jurídica que, muito embora, o regime jurídico seja satisfatório para a estrutura não o é para o funcionamento e, portanto, há necessidade de aprimorar a linguagem de sentido através da Educação para que o sucesso do funcionamento corresponda às expectativas normativas da legislação.

De acordo com a Teoria dos Sistemas, as sociedades cooperativas são subsistemas de um ambiente complexo, o sistema social, o qual precisa evoluir e se aprimorar a partir das estruturas e operações de todos os subsistemas que a compõe. Em razão dessa busca por evolução e desenvolvimento, cada subsistema é irritado pelos demais para que cada um faça a sua parte e contribua com o todo social. Tais demandas por crescimento, encaradas como irritações, podem ou não ser incorporadas pelos subsistemas. Se incorporadas, ou seja, acopladas nas estruturas internas, devem passar a refletir em seus funcionamentos, devolvendo para o ambiente social, mudanças, sinais de evolução.

A Teoria mostra que, entre o acoplamento estrutural e a mudança de funcionamento há a variável do tempo mudança interna até que todos que operem o

subsistema estejam alinhados com a mudança e passem a refletir em tudo o que fazem. Quando isso acontece é que o fenômeno da evolução se cumpre para a sociedade. Isso reflete, diretamente, entre a expectativa que há no desempenho dos conselheiros fiscais, os quais, muito embora, conheçam seus deveres não o realizam de forma satisfatória, implicando em boa estrutura e mau funcionamento, impedindo a boa governança das cooperativas de operar o desenvolvimento e impacto desejado pela norma (Luhmann, 2009).

A cooperativa como subsistema do sistema jurídico deriva da legislação e atua, fortemente, na economia e na sociedade e, portanto, deve interagir e sofrer irritações significativas que alteram, modificam, qualificam ou impedem seu sucesso na consecução adequada de seus propósitos constitutivos. Isso implica afirmar, o alinhamento de comunicação entre subsistemas pode contribuir com a sua evolução dada a relação de interdependência favorável à construção de novos paradigmas (Luhmann, 2009). A cooperativa nesse contexto teórico opera por meio da comunicação pela qual observa o ambiente e decide o que incorporar à sua realidade, trazendo aqui a aproximação com a ideia de autopoiese para a qual os sistemas são diferenciados entre si e autoconstroem seu conhecimento, não adquirindo nada externamente (Maturana; Varela, 2001).

Os sistemas e o ambiente não trocam informações e sim, se observam e produzem sentido próprio em cada sistema. No ambiente está tudo que pode ser tema de comunicação (interna ao sistema) na busca por evolução e desenvolvimento.

Para a Teoria dos Sistemas a importância da comunicação interna e o papel dos atores desse sistema são cruciais para a evolução e melhoria na estrutura e no funcionamento e, por isso, demonstrou-se que as competências em comunicação dos conselheiros fiscais podem influenciar no desempenho de sua função e ainda potencializar o resultado da cooperativa ajustando a estrutura e o funcionamento do órgão fiscal através de seus conselheiros (Luhmann, 2010).

Luhmann (1997, 2009, 2010) e a teoria dos sistemas tiveram papel decisivo para a observação das cooperativas e a identificação do problema de pesquisa como sendo a lacuna de amadurecimento da comunicação dos conselheiros fiscais, com a demonstração de como essa habilidade pode ser aprimorada.

Em relação ao processo de educação para o atingimento da alta performance dos conselheiros fiscais teve o direcionamento sob influência das obras de Maturana

(1998) e Maturana e Varela (2001) que tratam tanto dos sistemas e da comunicação social, como da educação para esse aprimoramento do grupo-alvo da pesquisa. Se Luhmann (1997, 2009, 2010) nos indicou o problema, Maturana e Varela apresentaram os fundamentos para que se encontrasse a solução ao problema de pesquisa: a educação.

E então, sendo a hipótese de pesquisa voltada à oferta de educação corporativa em comunicação, cabe ainda referir a influência de Piaget (1974, 1996) com sua teoria voltada ao respeito à diversidade e aos conhecimentos prévios dos educandos, ao incentivo à aprendizagem ativa e reflexiva e à educação voltada ao contexto dos ensinados.

A pesquisa apresentou no primeiro capítulo, a contextualização das sociedades cooperativas, seu surgimento e seu alinhamento aos objetivos de desenvolvimento sustentável, bem como, situou o papel do SESCOOP como órgão desse sistema cuja função é a capacitação para o aprimoramento do funcionamento do sistema de Cooperativas.

No segundo capítulo investigou-se o impacto da comunicação como estrutura organizacional e elemento chave da governança das cooperativas, demonstrando os resultados coletados diretamente com os respondentes da pesquisa e a demanda por aprimoramento no desempenho dos conselheiros fiscais.

Por fim, no terceiro capítulo, já rumando à construção teórica da hipótese, empreendeu-se demonstrar que a educação corporativa, aquela realizada pelo SESCOOP pode contribuir com o aprimoramento das competências e habilidades de comunicação dos conselheiros fiscais para impactar o sistema de Governança das Cooperativas resultando na apresentação aplicada de “Curso de Formação Avançada em Comunicação para Conselheiros Fiscais”.

Os resultados mostram que, de fato, há um *déficit* de desempenho pelos conselheiros fiscais de cooperativas, os quais são eleitos mesmo que não tenham as competências e habilidades para a respectiva atuação. Uma vez eleitos, se socorrem de capacitações ofertadas pelo SESCOOP em busca de formação.

Contudo, ainda é preciso mais: os resultados mostram que há habilidades e competências em comunicação que precisam ser aprimoradas para ganho de desempenho das próprias Cooperativas. Isso significa que os conselheiros fiscais precisam desenvolver autoconfiança e, com isso, estímulo ao exercício da atividade com autonomia, independência e posicionamento firme, cujo impacto é o

fortalecimento institucional da Governança das Cooperativas. O Curso proposto pode enfrentar essa demanda e atender a este escopo, conforme ficou demonstrado.

Em termos jurídicos, o presente estudo justifica-se em razão de sua contribuição ao direito cooperativo especialmente considerando a complexidade e a especificidade das normas que regem essas organizações. O intuito é fomentar a aplicação prática das diretrizes estabelecidas pela legislação para a governança e fiscalização das cooperativas, o que inclui o entendimento das responsabilidades legais, a capacidade de analisar demonstrações financeiras e a habilidade de identificar e mitigar riscos, além do desenvolvimento de relacionamentos dentro e fora da sociedade.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS SOCIEDADES COOPERATIVAS NO TEMPO E ESPAÇO

As cooperativas são sociedades de pessoas que, participam de diversas formas, seja como fornecedores de bens, consumidores ou tomadores de serviços; gestores e fiscais.

Para que seja considerada uma sociedade de pessoas, as sociedades cooperativas possuem regras de composição de conselhos de administração e fiscal, exigindo-se a qualidade de sócio para a assunção desses cargos, além disso, se diferencia de outros tipos de sociedade ao limitar os processos de admissão e eliminação a condições pessoais, de profissão etc. (Franke, 1973).

Embora não possuam finalidade lucrativa, as cooperativas devem observar os fins econômicos para os quais foram criadas, no atendimento às necessidades de seus cooperados e sua sustentabilidade, contando para isso, no Brasil, com incentivo constitucional, bem como pela lei que regula seu regime jurídico.

Segundo Franke (1973) além da legislação e dos princípios gerais do cooperativismo, também os estatutos são forma de regulamentação das relações jurídicas entre a pessoa jurídica cooperativa e os cooperados.

O estatuto, então, é uma norma estabelecida pela sociedade e que, embora haja alguma variação mediante sua alteração formal, em geral é documento perene independente das oscilações de adesões e desligamentos de cooperados. Nesse sentido, apresenta regras gerais e abstratas para o ordenamento dessa vida societária, traduzindo a linguagem do sistema da respectiva cooperativa.

No Brasil, de acordo com dados apresentados pela OCB (2023), com dados atualizados até dezembro de 2022, apontam que o movimento cooperativista, no Brasil, soma mais de 20 (vinte) milhões de cooperados distribuídos em 4.693 (quatro mil, seiscentos e noventa e três) cooperativas que se organizam em 7 (sete) ramos de atuação (Agropecuário, Crédito, Consumo, Infraestrutura, Saúde, Trabalho Produção de Bens e Serviços e Transporte), gerando mais de 524 (quinhentos e vinte e quatro) mil empregos.

No âmbito regional, o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS, 2023), em sua publicação periódica “A Expressão do Cooperativismo Gaúcho, ano base 2022” refere que são 3,5 (três vírgula cinco) milhões de associados, 76,5 (setenta e seis vírgula cinco) mil de empregados em

371 (trezentos e setenta e uma) cooperativas, sendo 210 (duzentos e dez) dos ramos agropecuário, consumo, trabalho e transporte.

A Aliança Cooperativa Internacional (ICA, 2017a) destaca que o modelo organizacional cooperativo dispõe de princípios e valores definidos que guiam seu funcionamento e são reconhecidos internacionalmente como um dos diferenciais das sociedades cooperativas; organizações que já se constituem com propósitos e essência bem definidos.

No tocante às práticas de governança destacadas pelo OCB (2017), tem-se a participação dos sócios de forma diligente e informada, para que assuma sua responsabilidade junto à organização em paralelo ao exercício de seu direito de voto. São os mecanismos de governança que ampliarão essa participação adequada dos cooperados em definições estratégicas e monitoramento dos resultados das cooperativas (Pies, 2016).

No ambiente societário a comunicação entre a gestão e os usuários das é de suma importância para a manutenção de um ambiente baseado na confiança entre as partes envolvidas e para suporte à tomada de decisões para o adequado desenvolvimento da organização.

Em uma cooperativa os associados membros são os proprietários, os gestores da organização e ao mesmo tempo aqueles que têm direito aos resíduos, os resultados (Trindade; Bialoskorski Neto, 2012).

No Brasil, a Constituição Federal (Brasil, 1988, paginação irregular) já destaca o fomento ao cooperativismo em seu artigo 174, em especial, parágrafo segundo “§ 2º A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo.”

Veja-se que a recente Emenda Constitucional 132/2023 (Brasil, 2023), que trata da reforma do sistema tributário brasileiro reforça o reconhecimento das sociedades cooperativas como um sistema autônomo de sociedades que requer um adequado tratamento tributário.

A Lei 5.764/1971 (Brasil, 1971) institui o regime jurídico das sociedades cooperativas como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica diversa das demais sociedades empresariais e que não têm finalidade lucrativa, mas com fins econômicos que atendam às necessidades de seus cooperados e sua sustentabilidade, contando para isso, com regras de Contabilidade especiais, atualmente dispostos na Interpretação Técnica Geral (ITG) 2004, norma emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2017).

Essa noção de consecução de objetivos econômicos faz com que as cooperativas participem do mercado concorrendo com outras organizações (Schneider, 2012), mas esses resultados devem ser direcionados ao atendimento de seus objetos sociais, quais sejam, a melhoria da qualidade de vida e trabalho dos cooperados, atendendo suas necessidades econômicas e sociais.

Nesse sentido, observa-se a seguir essa evolução das sociedades cooperativas bem como as características desse sistema fechado que contém regras, princípios e valores que se conectam a agenda futura das Nações Unidas.

2.1 DO SURGIMENTO DAS COOPERATIVAS À AGENDA 2030

O cooperativismo, conhecido atualmente, teve sua origem junto ao movimento operário e à busca pelo bem-estar coletivo em organização instaurada pelos conhecidos como pioneiros de Rochdale que para estabelecerem as regras da sociedade fundada, definiram valores, princípios e ações que, ainda, hoje, são base da formação das cooperativas (Londero, 2020).

O modelo cooperativista contribui como movimento associativo, como modelo de doutrina social e econômica (Forgiarini; Alves; Mendina, 2018) e tem seu marco com a criação da Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale, criada em 1844, a partir da iniciativa de trabalhadores ingleses. Tratava-se de uma cooperativa de consumo, em que os cooperados obteriam maiores vantagens do que em outros fornecedores.

Já nesse período inicial do cooperativismo, o movimento estava baseado em princípios que deveriam ser seguidos por todos os participantes; eram regras de conduta para direcionar os membros a agir de acordo (Fairbairn, 1994), dentre elas: capital aplicado unicamente dos sócios e recebimento de uma remuneração fixa; receitas advindas da operação devem ser rateadas entre os cooperados; exatidão na entrega dos produtos; cobrança de preços de mercado sem vantagens adicionais; compartilhamento dos resultados no montante das compras realizadas pelos cooperados e não em razão do capital aportado; aplicação da regra de “um membro, um voto” nas decisões da cooperativa, bem como a igualdade, sobretudo de gênero; gestão exercida por membros eleitos, periodicamente, dentre os cooperados; destinação de uma porcentagem do resultado deve ser destinada à

educação; e, apresentação, periódica, dos resultados e balanços dos negócios aos cooperados.

Na lição de Schneider (2012) podem ser destacados 4 aspectos essenciais para a caracterização de uma sociedade como cooperativa:

- 1) elementos social e econômico – as cooperativas são sociedades de pessoas, não de capital – e atuam como uma empresa comum perante terceiros (não cooperados) em que os cooperados são proprietários e se responsabilizam pelas atividades e resultados;
- 2) o propósito da sociedade tem em conta a melhoria dos aspectos social e econômico de seus participantes;
- 3) a ajuda mútua dos membros que consiste na participação ativa dos seus reais donos, os cooperados, nos aspectos societários, e uma colaboração eficaz na tarefa comum; e
- 4) a posituação das normas (valores e princípios) para fins de exigir o efetivo cumprimento deles, é a busca pelo desenvolvimento da cultura para a cooperação – em especial mediante a construção de um estatuto social que contemple todas as regras primordiais à organização e funcionamento da cooperativa.

No estudo de Silva e Nunes (2011), o modelo então criado foi uma reação de expressiva parte da população frente às dificuldades enfrentadas diante do avanço das conquistas capitalistas, assim o surgimento das cooperativas acompanhou outros movimentos sociais europeus no mesmo período, com caráter associativo e social.

Naquele contexto, as pessoas com as mesmas necessidades e com os mesmos anseios desenvolveram essas ideias de coletivamente organizar suas atividades econômicas, produtivas ou não, com vistas à melhoria de suas condições de vida; a “superação pacífica do sistema capitalista”. (Silva; Nunes, 2011).

Em período próximo, tem-se a experiência de criação, entre 1852 e 1854, da primeira cooperativa de crédito, por Friedrich Raiffeisen (1818-1888), a Sociedade Benevolente de Heddesdorf, chamada de caixa Raiffeisen (Forgiarini; Alves; Mendina, 2018).

A ideia da constituição da cooperativa veio para suprir a necessidade de crédito de camponeses que não tinham acesso a outros meios de financiamento, sendo que as “caixas Raiffeisen” se espalharam pela Europa e outros países.

Naquele momento, também foram estabelecidas algumas diretrizes que permeiam os princípios cooperativistas em vigor atualmente (Forgiarini; Alves; Mendina, 2018):

- a) livre associação;
- b) funções administrativas gratuitas;
- c) raio de ação limitada;
- d) exigência de boa índole dos associados;
- e) ausência de capital acionário;
- f) responsabilidade solidária e ilimitada;
- g) destinação de benefícios aos fundos comuns;
- h) fundos de reservas indivisíveis;
- i) rigoroso controle dos empréstimos.

Desde Rochdale, o sistema cooperativo se expandiu pelo mundo e está presente nos mais diversos setores econômicos (ICA, 2021).

De acordo com a OCB (2023), a partir de dados do ano-calendário de 2022, no Brasil, há mais de 20,5 milhões de cooperados distribuídos em 4.693 (quatro mil, seiscentos e noventa e três) cooperativas que se organizam em 7 (sete) ramos de atuação (Agropecuário, Crédito, Consumo, Infraestrutura, Saúde, Trabalho Produção de Bens e Serviços e Transporte), gerando mais de 524 (quinhentos e vinte e quatro) mil empregos.

Em relação à situação das cooperativas gaúchas, OCERGS (2023), refere que são 3,5 milhões de associados, 76,5 mil de empregados em 371 cooperativas, sendo 210 dos ramos, agropecuário, consumo, trabalho e transporte, conforme dados compilados até 31/12/2022.

Em termos de positividade no Direito, no Brasil, as sociedades cooperativas possuem incentivo constitucional à sua constituição e desenvolvimento, vedando-se a intervenção estatal (Brasil, 1988), além do reconhecimento de suas peculiaridades que devem receber a devida atenção jurídico-tributária.

Há regulamentação legal específica para as sociedades cooperativas, mediante as leis n. 5.764/1971, estabelece as regras e funcionamento dessas sociedades, instituindo seu regime jurídico das sociedades cooperativas (Brasil, 1971), e a n. 12.690/2012 que trata das cooperativas de trabalho cooperativas (Brasil, 2012).

E nesse contexto, o contingente cooperativista tem se organizado por meio de regulamentos concebidos pelo movimento e que tiveram sua última revisão em 1995, no Congresso do Centenário da ICA (Cracogna, 2020), restando, atualmente, os 7 (sete) princípios cooperativistas, dos quais a ICA é guardiã, estabelecidos desde a experiência inglesa e que, em sua essência, se mantém até hoje, conforme se depreende do Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Princípios Cooperativistas da Aliança Cooperativa Internacional

PRINCÍPIOS	SENTIDO
Primeiro: Adesão voluntária e livre dos membros	As cooperativas devem estar abertas às pessoas aptas para usar seus serviços e dispostas a aceitar suas responsabilidades de sócio sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.
Segundo: Gestão Democrática pelos Associados	Os cooperados participam ativamente nas decisões e na definição de regras, há igualdade na consideração dos votos que não são vinculados ao capital da organização ("um membro, um voto"), são os sócios que são os gestores (conselho de administração e/ou diretoria) e os fiscais da gestão (conselho fiscal).
Terceiro: Participação Econômica dos Associados	Os membros contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua Cooperativa. Os sócios destinam as sobras para os seguintes propósitos: desenvolvimento das Cooperativas; apoio a outras atividades aprovadas pelos sócios, redistribuição das sobras, na proporção das operações.
Quarto: Autonomia e Independência	A vontade dos cooperados como autônoma e livre de influências e controles externos. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e a sua autonomia.
Quinto: Educação, Formação e Informação	É dever das cooperativas o comprometimento com a educação e treinamento de seus membros, gestores e trabalhadores para que contribuam para seu desenvolvimento. Além disso, informar e difundir, ao público em geral, sobre a natureza e os benefícios do cooperativismo.
Sexto: Intercooperação ou Cooperação	Privilegia as parcerias entre cooperativas para o fortalecimento dos membros de cada uma e do movimento, promovendo o desenvolvimento por estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais.
Sétimo: Interesse pela comunidade	As cooperativas se comprometem a trabalhar para o desenvolvimento sustentável das comunidades, com estratégias estabelecidas por decisão de seus membros.

Fonte: Adaptado de ICA (2017b).

Ressalta-se que, embora, tenha havido atualização dos princípios pela organização internacional das cooperativas ICA, aqueles levam em consideração a identidade, a história, a experiência conjugada com a evolução da realidade econômica e social em que se desenvolvem (Forgiarini; Alves; Mendina, 2018).

No que mais toca ao presente trabalho, destaca-se os princípios da gestão democrática e o da educação, formação e informação, como os mais relevantes para promover o desenvolvimento de conselhos fiscais preparados para sua participação nas atividades da cooperativa e passando a contribuir para o desenvolvimento dos negócios.

Em sua essência, a doutrina cooperativista ainda se relaciona de diversas formas com o propósito do desenvolvimento sustentável proposto pela ONU, retratados nos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), sendo que, de acordo com a ICA (2017a), o sistema cooperativo internacional tem uma meta ambiciosa, mas alcançável para um mundo melhor em 2030.

Para a ICA (2017a), o alcance de comunidades, pelas ações de cooperativas, voltadas ao crescimento, à melhoria na educação e ao acesso à cultura ao invés de combate à pobreza e fome, proporciona o atendimento das necessidades básicas dos indivíduos, de forma a que seja alcançada a meta pela qual o mundo deve trabalhar, nos termos das estratégias postas na agenda da ONU.

Relativamente ao fomento ao trabalho decente e ao crescimento econômico, em relação aos seus cooperados e às comunidades em que se inserem, as cooperativas possuem seus princípios e práticas congruentes aos ODS.

As metas estabelecidas impõem responsabilidade compartilhada entre nações e organizações pelo desenvolvimento sustentável que não exclua nada ou ninguém, linguagem essa que está em todas as diretrizes cooperativas, sejam delas próprias, seja da comunidade local em que se desenvolvem, permeadas pelos princípios que devem configurar ações efetivas ao seu atendimento (ONU Brasil, 2021).

Os conhecidos cartões da página a seguir, representam os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Figura 1 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável no Brasil

Fonte: ONU Brasil (2015).

De acordo com a ONU, são 17 os direcionadores que a sociedade deve focar, nos termos da Agenda 2030 estabelecida em conjunto pelos representantes das nações engajadas, como demonstrado no Quadro 2 a seguir disposta.

Quadro 2 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (continua)

ODS	Descrição
1. ERRADICAÇÃO DA POBREZA	Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.
2. FOME ZERO E AGRICULTURA SUSTENTÁVEL	Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável.
3. SAÚDE E BEM-ESTAR	Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.
4. EDUCAÇÃO DE QUALIDADE	Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
5. IGUALDADE DE GÊNERO	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.
6. ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO	Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos
7. ENERGIA LIMPA E ACESSÍVEL	Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos.
8. TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO	Promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos.

Quadro 2 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (conclusão)

ODS	Descrição
9. INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURA	Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.
10. REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES	Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países.
11. CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS	Tornar as cidades e comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis.
12. CONSUMO E PRODUÇÃO RESPONSÁVEIS	Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis.
13. AÇÃO CONTRA A MUDANÇA GLOBAL DO CLIMA	Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos.
14. VIDA NA ÁGUA	Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
15. VIDA TERRESTRE	Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda da biodiversidade.
16. PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis.
17. PARCERIAS E MEIOS DE IMPLEMENTAÇÃO	Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: Adaptado de ONU Brasil (2015).

Como exemplo dessa implementação Brotto (2023) destaca-se os aspectos do negócio cooperativo que se vinculam a alguns ODSs, a exemplo do ODS 1 referente à erradicação da pobreza e trabalho decente e crescimento econômico – ODS 8, as cooperativas disponibilizam desenvolvimento econômico aos seus membros, capacitam esses membros para a defesa de seus interesses e atuam coletivamente para minimizar os riscos dos negócios.

E há indícios de que os negócios cooperativos extrapolam os efeitos particulares, proporcionando as chamadas “externalidade positivas”, em termos de teoria da análise econômica do Direito, nas palavras de Gico Jr. (2010) e que são exemplificadas nos estudos destacados, veja-se o Quadro 3 indicado:

Quadro 3 - Reconhecimento de externalidades positivas das cooperativas

Obra/ Autor	Pensamento
Jacques e Gonçalves (2016)	As cooperativas de crédito se diferenciam de outros tipos de instituições de fornecimento de crédito, ao assumirem riscos e ao manterem o retorno dos investimentos na região, para o proveito daqueles que ajudaram a construir esse resultado. É possível, então, ver-se o desenvolvimento local com manutenção de recursos e oferecimento de mais crédito a iniciativas locais. De acordo com os autores, foi verificado um aumento de R\$ 1.825 no PIB per capita para uma amostra de 3.580 municípios brasileiros que contam com cooperativas.
Neves, Castro e Freitas (2019)	Em sua pesquisa, identificaram efeito positivo do cooperativismo no Valor Bruto da Produção agropecuária em municípios das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste. Por outro lado, não havendo o mesmo desfecho nas regiões Norte e Nordeste, demonstrando não ter sido, a expansão do cooperativismo, um crescimento homogêneo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao ODS 4 para a Educação de qualidade, o sistema cooperativo incentiva o acesso à educação aos seus membros e à comunidade em seu entorno (Brotto, 2023).

Contribuindo com essa ideia de um cooperado informado e atuante, o 5º Princípio, da Educação, Formação e Informação, descreve que as cooperativas devem oferecer educação e treinamento para seus sócios, conselheiros e colaboradores para que possa contribuir com o desenvolvimento da sociedade, no lado “empresa” da cooperativa tanto quanto no social. Não é possível ignorar essa necessidade de preparação dos cooperados para entender as informações apresentadas na prestação de contas e que sejam efetivamente utilizadas na tomada de decisão (Londero, 2020).

É inerente às cooperativas essa promoção da educação que tem como objetivo final organizar a cultura da cooperação e está tão arraigada que faz parte da legislação a instituição de Fundo obrigatório, chamado Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) a ser fomentado com parte dos resultados do ato cooperativo, nos termos do artigo 18 da Lei n. 5.764/1971 (Brasil, 1971) e deve estar direcionada aos cooperados e familiares e, quando autorizado no Estatuto da cooperativa, aos empregados.

E essa cultura tem, como já referido, origem desde a primeira cooperativa, em Rochdale, com a convocação de que os cooperados, divididos em suas diversas

funções e responsabilidades, que incluem participação na tomada de decisões, nas definições de prioridades, em eleição e no controle dos conselhos, na manutenção do capital da sociedade e na fidelidade nas operações com a cooperativa (Schneider, 2012).

Em sua atuação, no âmbito econômico, as cooperativas contribuem para o atingimento dos objetivos do desenvolvimento sustentável, em atenção também ao seu 7º (sétimo) princípio do Interesse pela Comunidade, como o ODS 2 Fome zero e agricultura sustentável, em especial as cooperativas do ramo agropecuário que prezam pelo uso de técnicas mais avançadas de cultivo, bem como alinhadas à preservação da terra para a sustentabilidade do negócio. Relacionam-se, igualmente, ao 7º princípio cooperativo, os ODS 11 consumo cidades e comunidades sustentáveis e 12 produção responsáveis.

Esse fomento ao desenvolvimento econômico observa-se tanto em relação aos investimentos realizados pela sociedade cooperativa, quanto no tocante à circulação de valores com a distribuição de resultados aos cooperados.

É o que destaca Linck (2021) como as peculiaridades do sistema cooperativo que não livram as cooperativas de todas as implicações de colocarem-se no mercado competitivo, do contrário, são mais exigidas frente ao recrutamento dos cooperados. E complementa que, para além do ganho negocial, as cooperativas podem, e devem, no atendimento desses anseios de seus membros, disponibilizar outras utilidades, como fornecimento de insumos, prestação de assistência técnica e fomento à educação e formação.

E segue Linck (2021) sobre a necessidade de atenção das cooperativas, além do seu quadro societário, em inovar em suas operações, otimizando processos e desenvolvendo produtos e novos negócios. Essa concorrência com outros empreendimentos, mantendo sua essência, é um dos motivos pelos quais surge a necessidade de constante reafirmação e destaque da natureza jurídica cooperativa.

Nesse sentido, as cooperativas são reconhecidas como instrumento econômico ao fazer a diferença com sua atuação regional, favorecendo o desenvolvimento das culturas locais. Para Schneider (2012), a cooperativa como agente econômico, não pode deixar de lado a “racionalidade econômica” em sua atuação, com a definição de estratégias e planejamento para a otimização do uso dos recursos para uma geração de valor respectiva.

Mas esse valor não vai privilegiar apenas pessoa ou um pequeno grupo de investidores, Schneider (2012) afirma que o destaque para o cooperativismo é o negócio estar a serviço das pessoas, da associação das pessoas, como entidade social coletiva. Os cooperados não visam a “busca incondicional do lucro”, mas buscam um funcionamento condizente com a promoção do bem-estar desse público o que se alinha integralmente aos ODS.

Os referidos princípios suportarão a construção do artefato a ser apresentado como hipótese para o problema de pesquisa que é a contribuição do SESCOOP no aprimoramento do desempenho dos conselheiros fiscais das cooperativas.

E toda essa complexidade e história contribuíram para o estabelecimento de necessidades de acomodar os papéis desempenhados dentro da cooperativa, atendendo aos princípios estabelecidos, a necessidade de uma gestão responsável e democrática, a representação de todos os cooperados por poucos eleitos para esse fim e essa interrelação entre os órgãos.

No Brasil, boa parte desse funcionamento está regulado pelas normas positivadas para cooperativas (Brasil, 1971; 2012), com o estabelecimento da forma de preenchimento dos cargos, da indicação de número de componentes, necessidade de renovação periódica dos órgãos de gestão e fiscalização.

Esse arcabouço normativo e principiológico leva as sociedades cooperativas a seguirem procedimentos e padrões organizacionais semelhantes, independentemente de suas bases societárias, pois a estrutura da governança formada basicamente por uma grande base de cooperados que colaboram ativamente nas áreas econômicas, sociais e no direcionamento da tomada de decisão, mediante a participação nas assembleias, na escolha dos dirigentes, etc.; um conselho de administração ou diretoria eleita dentre os cooperados que tem o dever de dirigir a sociedade em nome dos demais cooperados, buscando equilibrar interesses distintos em prol de todos; e um conselho fiscal eleito anualmente, entre os cooperados, para apoiar e fiscalizar a gestão da cooperativa, os negócios, a operacionalização das atividades, sendo o olho da base cooperada dentro da organização e podendo operar como um elo entre a gestão e os cooperados (Brasil, 1971).

Embora estabelecida em regras consolidadas e validadas por meio dos estatutos das cooperativas, a prática da governança nem sempre se mostra efetiva

para os fins a que se destina, quais sejam, resultados positivos da sociedade e consequentemente, melhorando a qualidade de vida e de trabalho dos cooperados.

A efetividade de funcionamento da governança permeia aos cooperados assumirem os papéis de gestão e fiscalização, e outros eventuais órgãos estabelecidos individualmente pela cooperativa, tenham conhecimento e habilidades para o exercício do cargo. Não basta que sejam cumpridas as regras, é necessário se pensar no futuro social e econômico da cooperativa, preparar novas gerações de cooperados para o desempenho dessa missão.

E aí entra o propósito desse trabalho: contribuir para a preparação, com o estímulo a que seja ofertada, pelo SESCOOP/RS, capacitação avançada em comunicação aos conselheiros fiscais, adotados como público-alvo na presente pesquisa e que já recebem outras capacitações demonstrando a carência desse público.

2.2 O PAPEL DO SISTEMA S NO DESENVOLVIMENTO DAS COOPERATIVAS

As sociedades cooperativas, desde sua criação, têm por princípio o fomento à educação de seus componentes, podendo incluir familiares e empregados (Brasil, 1971). Essa cultura para a educação tem espaço especial na promoção do desenvolvimento social e econômico e para esse fim, levou à criação de instituição designada a realizar atividades para esse aperfeiçoamento, qual seja o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP).

Dentro das instituições incluídas no conhecido Sistema S, voltadas a diferentes segmentos econômicos para o atendimento do setor produtivo e que têm como objetivo melhorar o bem-estar dos trabalhadores, oferecendo educação profissional, lazer, consultoria e serviços de saúde, está o SESCOOP.

O surgimento do SESCOOP é o desenrolar da proposta de pautar ações direcionadas ao aprimoramento da gestão das cooperativas, atendimento às suas necessidades específicas (Ferreira; Sousa, 2018).

É o conhecido Sistema S criado nos anos 40, inicialmente para atender aos setores de comércio – Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (SENAC) – e indústria – Serviços Social da Indústria (SESI) e Serviço Social do Comércio (SESC). Só em 1998 (Lisboa, 2020) foi que surgiu o SESCOOP, voltado às cooperativas.

O SESCOOP foi criado pela Medida Provisória n. 1.715/1998, reeditada até a atualmente vigente Medida Provisória n. 2.168-40/2001 (Brasil, 2001) e regulamentado pelo Decreto nº 3.017/1999 (Brasil, 1999) e sua responsabilidade está no atendimento das sociedades cooperativas e que intenta concretizar, mediante disponibilização de capacitações e treinamentos, o atingimento dos objetivos de melhoria da governança e gestão das cooperativas, pela formação profissional, desenvolvimento e promoção social do trabalhador.

Juridicamente, o direito administrativo conceitua as entidades do sistema S como aquelas instituídas por lei e “com personalidade de Direito Privado, para ministrar assistência ou ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais, sem fins lucrativos, mantidos por dotações orçamentárias ou por contribuições parafiscais.” (Meirelles, 2000, p. 346).

Esse sistema, composto pela unidade nacional e as 27 unidades regionais conectadas, como o SESCOOP/RS, são entidades com personalidade jurídica de direito privado sem fins lucrativos, qualificadas como Serviço Social Autônomo, desvinculadas da administração pública direta ou indireta, mas que administram recursos públicos advindos de contribuições parafiscais, devidas pelas próprias sociedades cooperativas sobre a folha de salários, em percentual de 2,5% (Paulsen; Velloso, 2019).

Tourinho (2020, p. 2), define o Estado como o primeiro setor e a iniciativa privada, que objetiva a exploração de atividades econômicas, como o segundo setor, sendo o terceiro setor “composto por organizações privadas que se comprometem à realização de interesses coletivos.”

Essa transferência ao terceiro setor, da realização de atividades de interesse público é uma redefinição estratégica do Estado, que remete à iniciativa privada parte de suas atribuições (Tourinho, 2020) e tem suporte constitucional, sendo que a entidade deve atuar em área não exclusiva estatal.

Esse terceiro setor, que pode ser conhecido como “administração de colaboração” permite que entidades privadas sem fins lucrativos atuem em suprimento à administração pública sem integrá-la, prestando serviços que primariamente seriam ofertados pelo poder público (MPRJ, 2022).

Nesse contexto, as entidades do Sistema S, inclusive SESCOOP, têm como propósito a assistência e ensino a categorias sociais, econômicas ou profissionais,

no presente estudo, as cooperativas. E organizam a execução de atividades de interesse dessas categorias (Tourinho, 2020).

O SESCOOP se compromete a fomentar a autogestão das sociedades cooperativas, incentivando a tomada de decisões que valorizem a sustentabilidade dos negócios e das comunidades.

A atuação do SESCOOP está distribuída em 3 (três) grandes tópicos: a Formação Profissional, para o fomento da formação, qualificação e capacitação de cooperados, empregados e familiares de cooperados nos mais diversos níveis de escolaridade; Promoção Social, voltada a iniciativas em educação, saúde, cultura e integração social que se transformam em melhores resultados para toda a comunidade; e, Monitoramento do desenvolvimento das cooperativas com a orientação para as boas práticas de gestão e governança, buscando seu desenvolvimento sustentável.

Em seu relatório de gestão 2022, o SESCOOP/RS, unidade estadual que atende as cooperativas localizadas no RS, informou ter investido mais de 34 (trinta e quatro) milhões de reais na oferta de soluções de desenvolvimento humano, atingindo um montante aproximado de 67 mil pessoas capacitadas em termos de formação profissional (ESCOOP, 2023), mediante a contratação de terceiros e, no RS, por meio da ESCOOP, prevista no Regimento Interno do SESCOOP (SESCOOP, 2022), como centro próprio e com a prestação de serviços em cooperação com outras entidades para realizar suas atividades primordiais, quais sejam:

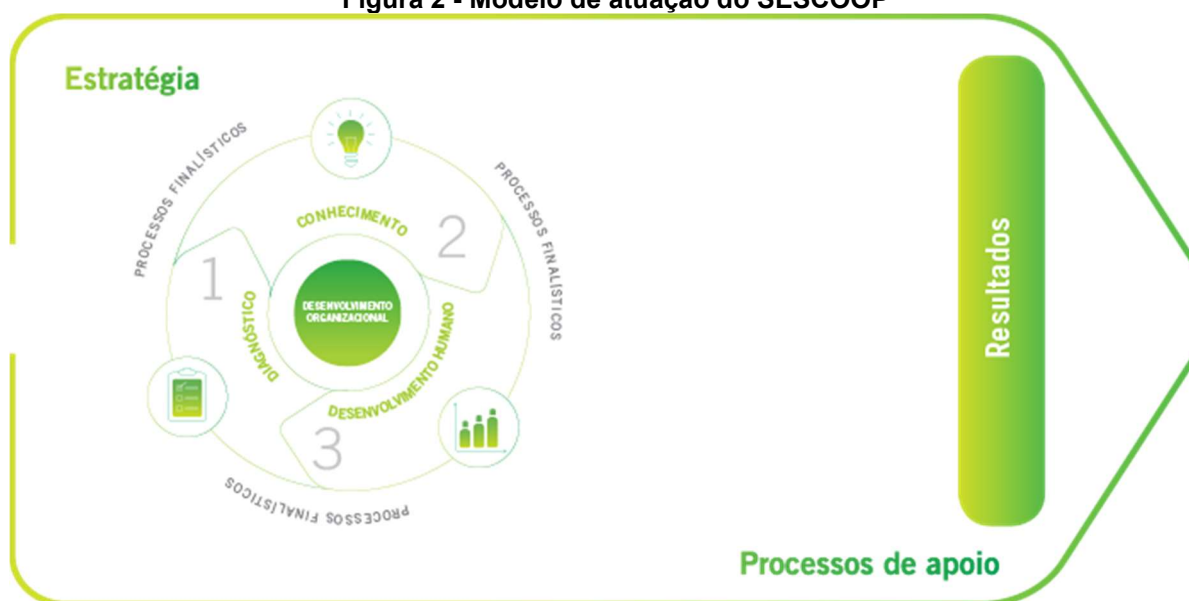
[...] organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional, a promoção social dos empregados de cooperativas, cooperados, dirigentes de cooperativas e de seus familiares, e o monitoramento das cooperativas em todo o território do estado do RS. (SESCOOP, 2022, p. 1).

A ESCOOP pretende, assim, atender às demandas de qualificação das cooperativas gaúchas, contando com um Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, sendo credenciada junto ao Ministério da Educação e considerada a primeira entidade de ensino superior voltada exclusivamente ao Cooperativismo no Brasil (ESCOOP, 2023).

O SESCOOP em colaboração com as unidades estaduais, na definição das estratégias de atuação para realização do estímulo ao desenvolvimento e

viabilidade econômica e social das sociedades cooperativas, trabalha sob 3 (três) pilares de execução integrados e interrelacionados: diagnóstico, conhecimento e desenvolvimento humano, como demonstra a Figura 2 a seguir:

Figura 2 - Modelo de atuação do SESCOOP



Fonte: SESCOOP (2018, p. 11).

As sociedades cooperativas se beneficiam dessa sistemática mediante a destinação dos referidos recursos em uma estratégia voltada ao atingimento desse amadurecimento, pensado por entidades que são especializadas nas necessidades do sistema.

Dentro desses pilares, são trabalhados aspectos atinentes: à identidade cooperativa, para o fomento à manutenção das características peculiares ao tipo societário, que se diferencia das sociedades empresárias e demais; à gestão e governança, o maior ponto de interesse do presente trabalho e, ainda, ao desempenho econômico-financeiro das cooperativas, cada qual com programas e definições específicas.

O programa voltado ao aperfeiçoamento da Governança e Gestão chama-se Diagnóstico de Governança e Gestão (PDGC) e pelo qual objetiva-se promover a adoção de boas práticas de governança e gestão pelas cooperativas visando à sua sustentabilidade. Pela sistemática, são os profissionais da própria cooperativa quem faz um autodiagnóstico da situação da Gestão e Governança e passa a ser incentivada a investir, inclusive com recursos do Sistema S, nas áreas em que foram identificadas as oportunidades de melhoria (OCB, 2024).

O referido programa disponibiliza referências para a governança e a gestão das cooperativas, fundado em padrões de excelência validados internacionalmente, em parceria com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Esse referencial é

utilizado em adaptação ao modelo de negócio e aos princípios e valores do cooperativismo

A principal contribuição do Sistema S especializado em cooperativas ao seu público se observa no cumprimento das diretrizes do Quinto Princípio do cooperativismo, Educação, Formação e Informação e, de acordo com esse princípio, o SESCOOP e suas derivações apoiam as cooperativas nesse oferecimento de educação e treinamento (ICA, 2017b). Mas os demais princípios são todos favorecidos por essa formação, em especial a Governança que é valorizada com cooperados, gestores, conselheiros fiscais mais preparados.

Não é uma educação pura e simples, é educação voltada ao desenvolvimento dos cooperados tanto para as atividades sociais e econômicas da cooperativa, é educação pensada para a gestão e para a sustentabilidade do negócio cooperativo (ICA, 2017b).

Os membros eleitos precisam ter essa formação antes e ter acompanhamento durante o cumprimento dos mandatos. Essa formação precisa ser disponibilizada a todos os membros, em especial àqueles que não estejam nitidamente representados nas estruturas de governança das cooperativas.

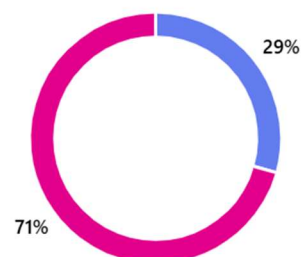
Das respostas ao questionário aplicado aos conselheiros fiscais, percebe-se que as capacitações são ofertadas aos eleitos, após sua posse, como se depreende da Figura 3 a seguir, com a representação das respostas à questão 10 apresentada ao grupo alvo:

Figura 3 – Representação das respostas à questão 10 do questionário

10. Caso tenha realizado treinamento, ocorreu antes ou depois da posse no cargo de conselheiro fiscal?

34 Respostas

● Antes da posse	10
● Após a posse	24



Fonte: Elaborado pela autora.

Schneider e Hendges (2006) destacam que os destinatários das capacitações cooperativas têm três características a serem consideradas: a) são trabalhadores com algum vínculo e dependência em relação à cooperativa, em razão de sua entrega e subsistência; b) são adultos; e c) participam voluntária e democraticamente da cooperativa com fins de melhoria em suas condições social e econômica.

Nesses termos, essa capacitação deve ter como foco o aperfeiçoamento de seus dirigentes e a insistência no investimento de recursos humanos e sua reciclagem permanente, vide a necessidade desse desenvolvimento como um requisito das cooperativas para manterem-se competitivas no mercado em geral (Schneider; Hendges, 2006).

No mesmo sentido, os autores Schneider e Hendges (2006) referem a necessidade de que essa formação seja disponibilizada a todos os cooperados para que se obtenha desempenho eficiente de suas atividades e pressupõe-se que sejam ofertados conhecimentos como noções essenciais de economia, de formação especializada e profissionalizante e de conhecimentos sobre as dinâmicas e exigências do mercado, bem como aqueles conhecimentos que vinculem sua participação na organização cooperativa.

Em entrevista ao Instituto Humanitas, Sparemberger reflete sobre as crises enfrentadas por cooperativas gaúchas e afirma não se referirem a dificuldades decorrentes do modelo cooperativista, mas, sim, à falta de capacitação de gestores e daqueles que tomam as decisões (Santos, 2023).

Segundo a ICA (2017a), essa educação transforma a forma como os cooperados veem o negócio, a sociedade de que fazem parte e, inclusive, transformam suas aspirações e objetivos. Essa educação é sobre entender o que determinam os princípios e valores e vivenciá-los em sua plenitude para a concretização do impacto social para seus membros e comunidade do entorno.

E aos componentes dos conselhos, aqui em especial do conselho fiscal, a que se dedica a capacitação exige-se que supere o entendimento para seus negócios individuais, passando a entender sua atribuição na consecução dos fins do negócio coletivo que passa por uma comunicação efetiva para desempenhar esse papel e levar a cooperativa a níveis maiores de excelência.

Este aspecto fica evidenciado na seguinte resposta descritiva de um dos conselheiros fiscais à questão 6 “Descreva o papel do conselheiro fiscal e sua importância para a cooperativa:”, como seguem:

Respondente 11:

[...] não são avaliados a capacidade técnica, intelectual e também acadêmica. São escolhidos agricultores que tem afinidade com a Cooperativa e muitos, a grosso modo, não tem experiência em ser conselheiros, ou seja, nem sequer conhecem como é estruturada a Cooperativa, mas conhecem bem sua lavoura. Nesse sentido, deveria ter mais subsídio para que um conselheiro fiscal consiga desempenhar um ótimo papel e questionamentos sobre assuntos relacionados a cooperativa, pois é de suma importância a atuação de um conselheiro fiscal nas cooperativas Agro. Outra situação é que como a lei exige a cada ano a troca de 2/3 dos conselheiros fiscais, muitas vezes o seu desempenho se torna um pouco obsoleto, pois muitas vezes é suplente e nem consegue atuar na Cooperativa e já sai do conselho fiscal, pois de 3 conselheiros fiscais titulares e 3 conselheiros fiscais suplente que na soma são 6 e a cada ano renova 4 conselheiros. [...] precisamos do apoio e suporte técnico. O papel do Conselheiro fiscal é de suma importância, pois é através do papel de conselheiro que se faz todo um aparato de verificações e sugestões de melhoria para que a Cooperativa prospere em sua caminhada.

3 IMPACTO DA COMUNICAÇÃO NA GOVERNANÇA DAS COOPERATIVAS

As sociedades cooperativas, como ensina Luhmann (1997) são ambientes de fomento aos interesses econômicos de cada um de seus cooperados, sem perder-se de vista as características dessa cooperação e das demais regras e princípios que formam a complexa natureza jurídica cooperativa. É a interação entre diversos subsistemas (cada cooperado com seu próprio negócio ou trabalho) e ainda a interrelação da cooperativa com o mercado. É a estrutura de governança que permeia essas relações e intermedeia esse equilíbrio de interesses por meio da comunicação.

Para além de seus fatores legais e de constituição, as cooperativas são agentes de comunicação, uma vez que Luhmann (1997) indica o caminho da comunicação, inclusive, como forma de organização e, portanto, à luz da pesquisa, de governança. A cooperativa como um subsistema com linguagem própria.

Assim, é importante a agregação de aspectos sobre a estruturação da governança das sociedades cooperativas que, fundamentada em princípios, deve se valer da linguagem e comunicação para fortalecer o alinhamento dos sistemas internos para a potencialização dos interesses dos proprietários. Nessa perspectiva, há espaço para o aprofundamento dos conhecimentos acerca da linguagem sistêmica própria da cooperativa, estabelecida a partir de sua estrutura, de seus componentes, de suas interações.

Essa definição conversa com os preceitos da Teoria Sistêmica, utilizada nesse estudo como ponto de observação e que dispõe que o acoplamento estrutural dos participantes de um sistema pode trazer estabilidade para esse sistema e está ligado a esse citado alinhamento da atuação dos atores sistêmicos (Luhmann, 1997).

A governança baseia-se na linguagem voltada à sustentabilidade das sociedades cooperativas para o atingimento dos seus objetivos sociais e econômicos, sem perder a essência sistêmica. É essa linguagem que vai garantir a superação de obstáculos dentro e fora de sua estrutura (Luhmann, 2010).

E no tocante ao presente objeto de estudo, a comunicação dos conselheiros fiscais está vinculada a uma atuação eficaz na prática das prerrogativas na realização da atividade de fiscalização da gestão da cooperativa. No contexto dessa pesquisa, entende-se a comunicação organizacional como aquela em que os

sujeitos da comunicação transmitem mensagens que são absorvidas pelo receptor, de acordo com seu contexto social e cultural, não como mera transmissão de informação (Maturana; Varela, 2001), mas impactando na tomada de decisões e desempenho organizacional.

O desenvolvimento dessa governança passa especialmente pela capacitação e formação dos membros das sociedades cooperativas que podem ser obtidas por meios próprios ou, ainda, em parcerias como as estabelecidas com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Rio Grande do Sul – SESCOOP/RS, entidade que tem como missão “Promover a cultura cooperativista e o aperfeiçoamento da governança e da gestão para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras.” (SESCOOP, 2018, p. 5).

Essa capacitação é prevista tanto nos princípios cooperativistas especialmente o 5º princípio que trata da educação, formação e informação cooperativa e no 2º, o qual apresenta a Gestão Democrática, exercida por seus cooperados, como diferenciais cooperativos (ICA, 2017b).

Importante ressaltar que já há uma linha de treinamentos ofertados aos conselheiros fiscais, pelas entidades do Sistema S voltadas às cooperativas, SESCOOP/RS em conjunto com sua Escola Superior do Cooperativismo – ESCOOP.

Por isso, a pesquisa propõe capacitação que proporcione aos conselheiros fiscais, o desenvolvimento de habilidades e competências de comunicação capazes de contribuir com a busca por resultados eficientes. É a concretização da educação corporativa voltada às necessidades societárias (ICA, 2017b).

A relevância da pesquisa está voltada ao desenvolvimento de habilidades de comunicação dos conselheiros fiscais para que exerçam seu papel determinado pela legislação, proporcionando à sociedade de que fazem parte, que além dos seus valores sejam respeitados nos negócios e na gestão, seus resultados se realizem de forma adequada e com o acompanhamento desse órgão social.

E esse apontamento é corroborado pelo resultado do questionário à pergunta de n. 12 “Participaria de capacitação corporativa em comunicação para desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para atuação como conselheiro fiscal?”, em grande maioria, os conselheiros fiscais participaria do treinamento como proposto:

Figura 4 – Representação das respostas à questão 12 do questionário

12. Participaria de capacitação corporativa em comunicação para desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para atuação como conselheiro fiscal?

42 Respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

3.1 ESTRUTURA DA GOVERNANÇA COMO COMUNICAÇÃO

A governança das cooperativas é uma preocupação desde os tempos dos Pioneiros de Rochdale que já estruturaram sua sociedade com princípios que direcionavam a atuação dos cooperados organizados, um desses princípios é o Segundo, da Gestão Democrática que preconiza a atuação de cooperados na administração da cooperativa, uma vez que essas sociedades possuem o controle na decisão das políticas e tomada de decisões (Schneider, 2012).

Os representantes são eleitos e assumem as competências de um gestor (ou conselheiro fiscal) que não só deve atender às exigências legais como outras sociedades, mas também devem atender aos anseios dos seus cooperados, propósito primeiro da cooperativa e essa assunção de responsabilidades, vai muito além daquelas exigidas para outros tipos de sociedades, como as empresárias.

A gestão em cada tipo societário possui seus próprios desafios e não é diferente nas sociedades cooperativas com um número de proprietários cujos interesses precisam ser acomodados (Griebeler *et al.*, 2022). A cooperativa se diferencia das sociedades empresárias exatamente por esse seu caráter democrático, em que cada sócio equivale a um voto, e não são atribuídos direitos de decisão em contrapartida ao capital investido. É a máxima: uma pessoa, um voto (Althaus, 1977).

A governança, entendida como o alinhamento da comunicação e da linguagem interna desse subsistema, a cooperativa, é fator importante de aplicação de princípios e valores cooperativistas no desenvolvimento das cooperativas a fim de suportar mais e melhor, a tomada de decisão adequada para a atuação no mercado a partir da atividade executiva dos conselheiros fiscais (OCB, 2017).

A sustentabilidade de uma organização que preconiza a harmonização de crescimento econômico, promoção de bem-estar social e de trabalho e a manutenção do meio-ambiente minimamente viável para futuras gerações é de uma complexidade imensurável, que demanda a coordenação de esforços e de interesses para a valorização da cultura da organização, ou seja, a cultura cooperativista (Rosseti; Andrade, 2014). E essa coordenação de fatores obtém-se pelo acoplamento estrutural dos integrantes dessa sociedade que, pela linguagem e comunicação, se agregam na obtenção dos resultados pretendidos (Luhmann, 1997).

A comunicação deve ser entendida tanto aquela entre os indivíduos, como aquela entre os indivíduos e a organização, e entre a organização e elementos externos (outros *players* de mercado, instituições, poder público, fornecedores, clientes etc.) (Maturana; Varela, 2001), e pode ser entendida como a capacidade de interpretar e compreender os diversos tipos de mensagens, dados, informações recebidas.

Não é uma simples emissão de informações, o processo de comunicação se dá com a emissão, a recepção, o processamento e o entendimento da mensagem. Quem emite e quem recebe a mensagem a modifica ou modifica seu sentido a depender das palavras, gestos, tons de voz ou outras peculiaridades da forma como se comunicam.

No ambiente está tudo que pode ser tema de comunicação (interna ao sistema). De acordo com Luhmann (2016) o direito opera na sociedade, se diferenciando e permitindo que a sociedade se auto diferencie, é a realização da autopoiese expressada na teoria luhmanniana.

Maturana e Varela (2001) citam o acoplamento estrutural que ocorre quando as interações entre os sistemas e o ambiente se tornam estável e de forma contínua e, do ponto de vista da observação, esse acoplamento faz com que os sistemas realizem mudanças estruturais em sua constituição. Os referidos autores mencionam

que o ambiente (ou os outros sistemas com que há interação) são fontes de perturbações que podem levar a mudanças em seu interior.

Essas interações e sua repercussão interna nos sistemas são conhecidas, nos termos de Maturana e Varela (2001, p. 214) como comunicação, quando há “desencadeamento mútuo de comportamentos coordenados que se dá entre membros de uma unidade social”, quando já se vivencia o acoplamento da estrutura com o ambiente.

É então a construção da linguagem própria da organização, que permite que todos falem a mesma “língua”, tenham objetivos e metas compartilhados, que fortaleçam a cultura da instituição que se dá somente na interação entre os cooperados, com a condução pela gestão da cooperativa para o fortalecimento desse sistema de crenças, valores, significados.

Pela Teoria dos Sistemas, cada organização, *in casu*, cada cooperativa, é um sistema social parcial, que se aproxima de ter uma linguagem exclusiva, mas ela tem um viés de construção de identidade em que os cooperados se sentem parte e querem participar das decisões para fazer o negócio prosperar.

As cooperativas, assim como outros tipos de organizações, são formadas por uma base de pessoas organizadas economicamente que coordenam suas ações em busca de identificação com a sociedade, com outras cooperativas, com os sistemas de apoio e representação, defendendo os interesses coletivos perante terceiros. Passa a atuar no que Maturana e Varela (2001) denominam acoplamento estrutural, modelo correspondente à governança.

Para a ocorrência desse acoplamento dos cooperados com a cooperativa, formando as estruturas de gestão, fiscalização, participação em assembleias, e mesmo em interlocução com os demais sistemas externos, primeiro precisa-se retomar a ideia de que as cooperativas são sociedades de pessoas inseridas em segmentos econômicos complexos e que demandam participação equivalente a outros tipos de sociedades. É necessário que mantenham suas características internas e defendam os interesses de seus cooperados, mas sem deixar de ser competitivos atendendo as regras do ambiente em que adentram (Londero, 2020).

As cooperativas surgiram a partir de ambientes social e econômico hostis à sustentabilidade de seus idealizadores (Schneider, 2012), mas houve uma diferenciação criada por esses subsistemas que os fizeram desenvolver-se com regras e objetivos próprios. Essas organizações se adaptam às regras do ambiente

de que participam e, de alguma forma, acabam incorporando variações em suas regras e relações internas para atender a essa demanda externa, como por exemplo, quando a legislação determina que as cooperativas contratem auditores externos. A auditoria externa é uma estrutura de fora que deve assegurar a idoneidade dos números apresentados pela gestão, reforçando a segurança das informações, que de alguma forma é elemento extrínseco que pode causar alterações na estrutura da cooperativa, como áreas destinadas ao seu atendimento, o relacionamento com o conselho de administração e o conselho fiscal.

Isso consubstancia o ruído do sistema sendo acolhido e adaptado pela governança da cooperativa, ampliando a complexidade do ambiente interno, ambiente e sistemas sociais influenciando e sendo influenciados mutuamente (Maturana; Varela, 2001). A construção das estruturas internas da cooperativa é pensada para responder aos ruídos do ambiente, garantir o atendimento das exigências externas e reacomodação das condições e comunicações para promover os seus propósitos (Luhmann, 2010).

De acordo com Luhmann (2018), a sociedade é um sistema autopoiético, cujas transformações se dão por meio de comunicações intrínsecas a esse sistema formado por subsistemas em que se encontram o subsistema jurídico, político, econômico etc. As cooperativas, dentro dessa lógica, são parte desse sistema e constituem um subsistema autônomo que interage com todo esse ambiente.

Essa estrutura de sistemas sociais tem o intuito de reduzir a complexidade dessa interação entre o sistema e o ambiente, permitindo sua compreensão (Luhmann, 2018), complexidade essa contida nas incontáveis interações desse conjunto de sistemas.

A cooperativa como sistema opera por meio da comunicação pela qual observa o ambiente e decide o que incorporar à sua realidade, trazendo aqui a aproximação com a ideia de *autopoiese* discutida na obra de Maturana e Varela (2001) segundo a qual os sistemas se auto diferenciam e autoconstroem seu conhecimento, não adquirindo nada externamente. Para ambas as obras, os sistemas e o ambiente não trocam informações e sim, são observadas e produzidas em cada sistema.

Na opinião de Sparemburger, o fortalecimento do sistema cooperativo é a chave para o desenvolvimento local, pois, tem o foco nas pessoas que precisam

participar não só economicamente, na assunção de cargos de direção e nos conselhos fiscais (Santos, 2023).

Cabe destacar que, o público-alvo escolhido para estudo é o formado pelos conselheiros fiscais e que, em razão das recentes atualizações da legislação para as cooperativas de crédito, não se está dando foco para esse ramo que tem, atualmente, facultada sob algumas condições, nos termos da Lei Complementar n. 130/2009 (Brasil, 2009).

Essa atualização da governança, realizada a partir de 2022, para as cooperativas de crédito se deve à evolução das estruturas adotadas, sob regulação do Sistema Financeiro Nacional (SFN), que passou a exigir a existência de uma gestão dual, com segregação entre a propriedade e a gestão contendo um conselho de administração eleito pela assembleia e uma diretoria executiva a ele subordinada (Brasil, 2009).

É o incentivo à profissionalização da gestão (representado pela diretoria executiva), enquanto as questões relativas ao quadro social ficam sob o encargo do conselho de administração.

Essa mesma exigência não é feita, até o momento, a outros ramos de atuação cooperativa, nem mesmo sob a regulação de outros órgãos, de forma que há esse espaço de conformação das demais cooperativas por entenderem o benefício para o seu desenvolvimento a adoção de novas práticas de governança que apresentam maior transparência e eficiência em sua expansão.

3.2 A ATUAÇÃO DOS CONSELHEIROS FISCAIS NA GOVERNANÇA DAS COOPERATIVAS

O sistema de governança das cooperativas está legalmente previsto na Lei n. 5.764/1971, a Lei Geral das Cooperativas (Brasil, 1971) e disciplinada pelos respectivos estatutos das cooperativas. O art. 21 refere a necessidade de o estatuto definir a forma de administração e fiscalização da cooperativa, definindo cada um dos órgãos, suas competências e atribuições, composição, dentre outros aspectos.

O Conselho Fiscal está estabelecido no artigo 56 da Lei n. 5.764/1971 como o órgão responsável por fiscalizar a administração da sociedade e cuja composição é de 3 membros efetivos e três suplentes eleitos anualmente em assembleia e podendo haver a reeleição de apenas 1/3 (um terço) dos integrantes (Brasil, 1971).

Há vedações de assunção do cargo por pessoas impedidas por lei, os condenados a penas que impossibilite o acesso a cargos públicos, por crime falimentar, por crimes contra a economia popular, a fé pública ou propriedade; e ainda os parentes entre si até 2º (segundo) grau em linha reta ou colateral (Brasil, 1971).

Veda-se igualmente a eleição de conselheiro fiscal que tenha grau de parentesco, no mesmo grau reportado, com conselheiros de administração. Não é possível que uma mesma pessoa assuma cargos, concomitantes, como conselheiros fiscais e de administração (Brasil, 1971).

Estabelecida a norma formal, na prática, a eleição dos conselheiros fiscais, partindo-se da posição de observadora participante (Baptista, 2017), ocorre geralmente de acordo com a legislação, entretanto percebe-se que os conselheiros de administração, sobretudo os presidentes de cooperativas, impõem certa influência sobre os conselheiros fiscais, seja por entenderem que devem lealdade, seja por precisarem de mais apoio para iniciar suas atuações.

O mandato de conselheiros fiscais é, em geral, de 1 (um) ano, salvo algumas reeleições, o que leva a uma situação em que os novos eleitos revelam certa insegurança com as responsabilidades, como demonstram as respostas ao questionário.

Na visão de Maturana e Varela (2001) as cooperativas, como sociedades humanas, possuem autonomia máxima, com indivíduos autônomos do ambiente e são compostos de múltiplos componentes que fazem a diversificação dentre elas e delas com o ambiente. Como explica, sua operacionalidade se dá na interação entre seus componentes, na forma como se organizam e no que chama de linguagem da sociedade, o que se traduz, em termos cooperativos, nos valores, princípios e funcionamento.

Dentre essas regras, a governança é ponto de destaque já valorizado desde os primeiros registros da posituação das sociedades cooperativas, especialmente vinculado ao atualmente denominado Segundo Princípio do Cooperativismo, a Gestão Democrática pelos cooperados.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) conceitua a governança como sistema de ferramentas pelo qual as organizações são regidas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração etc. A governança, fundamentada em princípios básicos, recomenda objetivamente

práticas que podem gerar maior valor à organização e contribuir para a qualidade da gestão (Rosseti; Andrade, 2014).

Esse contingente de cooperados adere aos princípios e às regras cooperativistas para ampliar seus ganhos, seja econômico, seja social. Nem todos os participantes têm os mesmos interesses e habilidades, sendo que os cooperados podem assumir papéis diferentes, seja como investidor trazendo o fruto do seu trabalho para colaborar nas atividades econômicas da organização, seja como usuário e ainda podendo exercer funções de gestão e fiscalização (Londero, 2020).

De acordo com a OCB (2017), a adoção de boas práticas de Governança nas cooperativas tem por finalidades: a) ampliar a transparência da administração da sociedade cooperativa e aprimorar a participação do cooperado no processo decisório; b) facilitar o desenvolvimento e a competitividade das cooperativas, obtendo-se melhores resultados econômico-financeiros; c) contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista; d) incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social; e, e) aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

De acordo com o IBGC (2015, p. 20), as práticas recomendadas de governança são orientações baseadas nos princípios básicos “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”.

Os princípios básicos apresentados pelo IBGC (2015, p. 20) são: a) transparência: oferecimento aos destinatários das informações, de tantos elementos quanto forem relevantes para a tomada de decisão e “não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos”, as informações apresentadas não devem restringir ao desempenho econômico-financeiro, mas devem ser expostos todos os elementos que possam impactar a organização; b) equidade: dedicação de tratamento justo e isonômico a todos os associados e demais partes interessadas, “levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas”; c) prestação de Contas (*accountability*): prestação de contas da atuação “de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo”, de forma que as responsabilidades pelos atos sejam assumidas pelos responsáveis no âmbito das atribuições de cada agente de governança; d) responsabilidade Corporativa: atuação

com zelo pela sustentabilidade econômico-financeira das organizações, reduzindo-se a exposição ao risco.

Para Fontes Filho, Ventura e Marucci (2007), qualquer organização tem benefícios com a adoção das práticas recomendadas de governança desde que sejam construídas ferramentas que respeitem as peculiaridades de cada modelo de sociedade. Com esse intuito, a OCB (2017) estabeleceu como fundamentos da governança cooperativa os princípios de: Autogestão, Senso de Justiça, Transparência, Educação e Sustentabilidade.

Ferreira e Sousa (2018) indicam que esse estabelecimento de regras e estruturas peculiares das sociedades cooperativas impõe um maior desgaste para o ajuste dos interesses de todos, ampliando o custo de operacionalização dessa gestão orientada pelos princípios.

Os conselheiros fiscais são componentes da sociedade cooperativa, mas podem levar um tempo até estarem inseridos nas linguagens exigidas para o exercício da função de fiscalização, como conhecimentos técnicos de gestão (para que seja exercido o controle), contabilidade, por vezes, de logística, processos produtivos, gestão comercial, custos, precificação, ou seja, administração em geral, quando em princípio são conhecedores de sua atividade laboral (seja ela em que ramo for).

Em resumo, para atenderem a todas as suas responsabilidades, percebem a necessidade de expansão dessa capacidade de entendimento e engajamento na linguagem pertinente ao sistema cooperativo.

Este aspecto fica evidenciado com algumas das respostas descritivas dos conselheiros fiscais à questão 8 “Relate os desafios de sua atuação como conselheiro fiscal”, como seguem:

Respondente 5: “Atuar fiscalizando em um setor que não é minha área de atuação (financeiro). Por outro lado, é muito gratificante o enorme aprendizado”.

Respondente 6:

Talvez o principal desafio seja a dinâmica das informações em tempos onde tudo (praticamente) é instantâneo online. Aí vem a pergunta, como desenvolver as atividades do conselho fiscal no mesmo ritmo? Nesse sentido é cuidar para que os seres: contábil e financeiro tenham vários mecanismos de controle e transparência.

Respondente 11: “[...] Falta de entendimento pela administração e por funcionários com cargo de chefia da Cooperativa sobre o papel e a importância do Conselheiro Fiscal nas Cooperativas Agro”.

Respondente 23: “Como estamos em trabalho iniciante ainda não sabemos como será, mas temos q conciliar isso tudo com nossa vida pessoal já é um grande desafio”.

Respondente 26: “Entender quando agir e o porque agir”.

Para conjugar os cenários de Governança, atividades de conselheiros fiscais, suprir o *déficit* funcional e impactar em resultados positivos no desempenho das Cooperativas, foi aplicado questionário como instrumento de coleta de dados, com base no referencial teórico desenvolvido.

O questionário, como procedimento afeito aos procedimentos de pesquisa tradicionais em Ciências Sociais, como indica Gil (2019), foi preliminarmente aprovado pela orientadora do trabalho e, em seguida, submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UNISINOS.

O questionário foi construído com perguntas aos conselheiros fiscais com base no referencial examinado, como demonstrado no Quadro 4.

Quadro 4 - Questionamentos e referências utilizadas em sua construção

Perguntas	Tipo de pergunta	Referência
Você é conselheiro fiscal de cooperativa?	Fechada/ Múltipla escola	OCB (2017)
Qual o ramo da sua cooperativa?	Fechada/ Múltipla escola	OCB (2017)
Há quanto tempo atua como conselheiro fiscal?	Fechada/ Múltipla escola	OCB (2017)
É seu primeiro mandato ou já tem experiência como conselheiro fiscal em outro período?	Fechada/ Múltipla escola	OCB (2017)
Já atuou em outro cargo eleito?	Fechada/ Múltipla escola	OCB (2017)
Descreva o papel do conselheiro fiscal e sua importância para a cooperativa:	Aberta/ Descritiva	OCB (2017)
Como considera a relação do conselho fiscal com o conselho de administração/diretoria?	Fechada/ Escala Likert	Maturana e Varela (2001)
Relate os desafios de sua atuação como conselheiro fiscal:	Aberta/ Descritiva	OCB (2017)
Participou de algum treinamento para atuar como conselheiro fiscal?	Fechada/ Múltipla escola	Maturana e Varela (2001)

Caso tenha realizado treinamento, ocorreu antes ou depois da posse no cargo de conselheiro fiscal?	Fechada/ Múltipla escola	OCB (2017)
Entende importante ter mais tempo de treinamento sobre o papel e trabalho do conselheiro fiscal?	Fechada/ Múltipla escola	Maturana e Varela (2001)
Participaria de capacitação corporativa em comunicação para desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para atuação como conselheiro fiscal?	Fechada/ Múltipla escola	Maturana e Varela (2001)

Fonte: Elaborado pela autora.

O período de coleta de respostas foi de 04 a 22 de março de 2024, tendo sido direcionado a 303 (trezentos e três) conselheiros fiscais, sendo 136 (cento e trinta e seis) pelo WhatsApp, por intermédio de profissionais que se relacionam diretamente com os integrantes do conselho fiscal de 24 (vinte e quatro) cooperativas distribuídas entre os ramos Agropecuário, Trabalho, Produção de Bens e Serviços (TPBS) e Transporte e, por e-mail, para 167 (cento e sessenta e sete) conselheiros fiscais, dentre os atendidos pela ESCOOP – 134 (cento e trinta e quatro) enviados aos participantes de cursos específicos ao público-alvo, e aqueles alcançados com a ajuda de profissionais das cooperativas que se relacionam diretamente com os integrantes do referido conselho – 33 (trinta e três), sendo abrangidos os 7 ramos.

Reforça-se que não há um número total fechado de conselheiros fiscais nas cooperativas, pois cada uma pode ter diferenças nesse número de componentes de seus conselhos, por razões de renúncias ou outros afastamentos, desde que respeitados os limites legais. Em geral, são 3 (três) conselheiros titulares e 3 (três) conselheiros suplentes, de acordo com a Lei n. 5.764/1971 (Brasil, 1971).

Por razões diversas, pode haver variações nesse número, como o afastamento de algum dos conselheiros no decorrer do mandato ou ser prevista composição diversa. Houve 1 (uma) referência à atuação de 9 (nove) conselheiros fiscais eleitos (entre titulares e suplentes) que receberiam a pesquisa para responder.

Nos casos de contato direto da pesquisadora, foi solicitada a confirmação do número de conselheiros em mandato e que receberiam a pesquisa, e em 2 (duas) cooperativas estavam atuando 5 (cinco conselheiros fiscais); 2 cooperativas referiram apenas 3 (três) conselheiros fiscais, uma por estar em liquidação e, diante disso, estar cumprindo disposição legal – artigo 65 da Lei n. 5.764/1971 (Brasil, 1971).

Como se observa na Tabela 1, dos 303 questionários enviados, foram obtidas 42 (quarenta e duas) respostas válidas, correspondente a 13,86% (treze vírgula oitenta e seis por cento) de retorno das quais, 1 (uma) resposta foi de uma pessoa que se declarou como não conselheiro fiscal, mas que referiu já ter exercido o cargo anteriormente. Os demais 41 (quarenta e um) respondentes se declararam conselheiros fiscais com mandato em curso.

Tabela 1 - Resultados iniciais do questionário

Contatos enviados	Respostas válidas	% Retorno	Conselheiros fiscais
303	42	13,86%	41

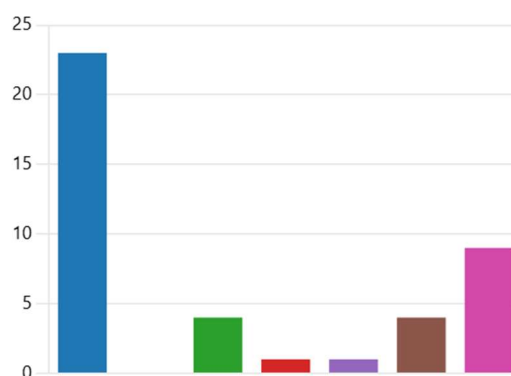
Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre as respostas recebidas de conselheiros fiscais, como demonstrado na Figura 3 a seguir, 23 (vinte e três) são oriundas do Ramo Agropecuário, 4 (quatro) do Ramo Crédito, 1 (uma) do Ramo Infraestrutura, 1 do Ramo Saúde, 4 do Ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços e 9 (nove) do Ramo Transporte.

Figura 5 – Ramos de cooperativas dos conselheiros fiscais

2. Qual o ramo da sua cooperativa?

[Mais Detalhes](#)



Fonte: Elaborado pela autora.

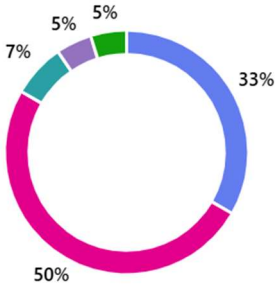
No tocante ao tempo em que exercem o cargo de conselheiros fiscais, veja-se gráfico na Figura 4, a maioria das respostas recebidas foram referentes ao exercício do cargo a menos de 5 anos, sendo 14 (quatorze) ou 33% (trinta e três por cento) há menos de 1 ano, e 21 (vinte e um), ou 50% (cinquenta por cento), entre 1 e 5 anos. Ainda, obteve-se 2 (duas) respostas, 5% (cinco por cento), de conselheiros que indicaram estar no cargo há mais de 10 (dez) anos.

Figura 6 – Tempo de exercício no cargo

3. Há quanto tempo atua como conselheiro fiscal?

42 Respostas

Há menos de 1 ano	14
Entre 1 ano e 5 anos	21
Entre 5 e 10 anos	3
Há mais de 10 anos	2
Outra	2



Fonte: Elaborado pela autora.

Do total das respostas, como demonstra-se na Figura 5, 60% (sessenta por cento) ou 25 conselheiros fiscais informam que é seu primeiro mandato e apenas 40% (quarenta por cento), equivalente a 17 (dezesete) conselheiros fiscais referem que já possuem experiências como conselheiro fiscal nessa ou em outra cooperativa. Dos respondentes, 29 (vinte e nove) ou 69% (sessenta e nove por cento) nunca haviam atuado em cargos eleitos em cooperativas.

Figura 7 – Experiência como conselheiro fiscal

4. É seu primeiro mandato ou já tem experiência como conselheiro fiscal em outro período?

42 Respostas



Fonte: Elaborado pela autora.

Na descrição do papel dos conselheiros fiscais, pergunta aberta de número 6 (seis) do questionário, as referências são bastante similares no sentido de fiscalização da gestão e dos negócios da cooperativa, demonstrando entendimento maduro das demandas do cargo: em 4 (quatro) há a referência de apoio à tomada de decisão pela gestão da cooperativa, como se observa “Ótima e satisfatória a participação nas decisões de importância”, “O conselho atua nas decisão que administração precisa tomar mais difícil”, “Papel e ser um elo entre os sócios e a direção e suas tomadas de decisões” e “Fiscalizar as decisões e as contas da cooperativa e decidir o futuro pelo melhor da Cooperativa”.

Em outras 5 (cinco) respostas, aparece a função de representação dos demais cooperados, veja-se “funciona como os olhos de todos os sócios apontados diretamente para os gastos da cooperativa”, “levar reivindicações dos associados para a direção”, “difundir aos sócios tranquilidade e serenidade quanto a administração, mostrando que estamos aí cobrando deles enquanto fiscal”, “papel importante nesta ligação entre a cooperativa, o associado e o conselho fiscal”,

“Papel e ser um elo entre os sócios e a direção”; “cumpre seu papel bem como dá tranquilidade à Presidência, Diretoria, Conselho de Administração e Associados”.

Dos resultados do levantamento de dados, entende-se que se confirma a hipótese de necessidade de aprofundamento da capacitação oferecida aos conselheiros fiscais para além das exigências técnicas de análise de demonstrações contábeis, entendimento do mercado, dos negócios da cooperativa e dos procedimentos internos relativos a todas as fases da operação.

Os conselheiros fiscais pleiteiam desenvolvimento de habilidades para que tenham confiança na atuação nas demandas às áreas internas da cooperativa para a prestação de informações, fornecimento de documentos e mesmo no relacionamento com os demais cooperados e com os conselheiros de administração, é o que demonstra outra resposta sobre o papel do conselheiro fiscal à questão 6 (seis) que indica ser “papel muito importante, tem que se manter firme na situação, mas as vezes tem presidente da comunidade que quer mandar nos conselheiros”.

Os resultados da coleta de dados somados à observação participante demonstraram que a assunção dos cargos de conselheiros fiscais se consubstancia em grande desafio aos cooperados que, embora tenham conhecimento do negócio, podem não possuir habilidade técnica ou gerencial para essa atuação.

Percebe-se que os conselheiros fiscais se sentem, em algum grau, subordinados e dependentes do conselho de administração, em especial de presidentes de cooperativas. Além disso, ao assumirem o mandato, e veja-se pelas respostas ao questionário, que mesmo os conselheiros mais experientes identificam o valor do papel do conselho fiscal e a importância em se fazer entender para o melhor desempenho.

Além da íntegra noção da responsabilidade, os conselheiros fiscais consideram reduzido o período de 1 ano de mandato e entendem que devem participar de mais capacitações para sentirem-se mais preparados para atender às expectativas dos cooperados e da gestão.

Ao relatar os desafios na atuação, em resposta à pergunta de número 8 (oito), percebe-se então demandas por mais treinamento e a vontade de analisar mais a fundo as informações da cooperativa, como demonstram as seguintes respostas: “realmente entender como é o certo conferir as contas da empresa ou se realmente o só olhar o que a contabilidade mostra num numa tela de computador”, “principal desafio seja a dinâmica das informações em tempos onde tudo (praticamente) é

instantâneo online”, “Atuar fiscalizando em um setor que não é minha área de atuação(financeiro)”, “É acompanhar o crescimento da cooperativa e sempre qualificar minha atuação como conselheiro”.

Ainda sobre os desafios, alguns relatam as dificuldades de interlocução com as áreas da cooperativa para a obtenção de informações e material para a efetiva fiscalização, veja-se “falta de entendimento pela administração e por funcionários com cargo de chefia da Cooperativa sobre o papel e a importância do Conselheiro Fiscal nas Cooperativas Agro”, “sempre há desafios, mas com diálogo e responsabilidade tudo deu certo”.

No tocante a participação em treinamentos, pergunta 9 (nove) do questionário, 34 (trinta e quatro) participantes, o equivalente a 81% (oitenta e um por cento) indicaram que participara de treinamentos, dos quais, questão 10 (dez) da coleta de dados, mais de 70% (setenta por cento), 24 (vinte e quatro) conselheiros informam que o treinamento foi realizado após a posse.

E, em resposta à pergunta 11 (onze), 98% (noventa e oito por cento), ou 41 (quarenta e um) participantes entendem importante ter mais tempo de treinamento, sendo que, para a questão 12 (doze), em 93% (noventa e três por cento) das respostas, 39 (trinta e nove) vezes, foi indicado interesse em capacitação corporativa em comunicação para desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para atuação como conselheiro fiscal.

4 EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO ALAVANCA DA GOVERNANÇA

Como resposta ao proposto problema de pesquisa, o presente estudo após observação de necessidade de aprimoramento da prática do exercício da função de conselheiro fiscal nas cooperativas, cargo esse regulamentado pela legislação e pelos respectivos estatutos, mas cujas habilidades requeridas podem não estar desenvolvidas nos sujeitos eleitos, vem apresentar a solidificação da hipótese inicial, pela oferta de educação corporativa de alta *performance* e o Plano de Ensino para cumprir com esse requisito.

E esse *déficit* na preparação para a assunção de tamanha responsabilidade atinge o desempenho esperado pelas cooperativas, de forma que o sistema cooperativo, representado pelo SESCOOP, pode contribuir com a disponibilização da formação sugerida com foco na comunicação que pode aprimorar essa atuação com o fortalecimento da governança na prática e influenciar de forma positiva o desempenho das sociedades de que participam.

A proposta de formação traz consigo a realização dos princípios do cooperativismo, em destaque o Segundo Princípio da Gestão Democrática, tratado anteriormente e o Quinto Princípio, da Educação, Formação e Informação consubstanciando os valores cooperativos.

Assim, o presente capítulo apresenta a concretização da hipótese de pesquisa: a aplicação da educação corporativa avançada, focada na alta performance, em especial a ser oferecida pelo SESCOOP, para o desenvolvimento econômico e social das cooperativas pela atuação eficiente de seus conselheiros fiscais, com a proposição do “Curso de Formação Avançada em Comunicação para Conselheiros Fiscais”, cumprindo, assim, a exigência do artigo 36 do Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação Profissional do Mestrado em Direito, Anexo à Resolução do CONSUN n.º 23/2019 (UNISINOS, 2019).

Essa entrega aplicada, que coloca, na prática, todo o aparato teórico perseguido, é requisito do curso de mestrado profissional e foi desenvolvida pela aplicação da metodologia *DSR* que, originalmente, aplicado a projetos de ciências exatas, mas que atualmente tem aplicação a todas as áreas das ciências, havendo apenas a necessidade de pequenos ajustes na execução para a obtenção do artefato (Freitas Jr. *et al.*, 2015; Hevner, 2004).

4.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES E COMPETÊNCIAS PARA O SISTEMA DE GOVERNANÇA DAS COOPERATIVAS

A educação corporativa é uma estratégia essencial para o desenvolvimento de habilidades e competências dos conselheiros fiscais de cooperativas por manter o objetivo de adquirir, fornecer e divulgar conhecimento dentro das Cooperativas, com programas e projetos alinhados às metas do negócio para impulsionar os resultados.

Dentre os benefícios da disponibilização de educação corporativa, pode-se citar: desenvolvimento de atitudes e comportamentos que devem ser seguidos; aprimoramento de habilidades dos envolvidos no percurso do ensino-aprendizagem; integração dos profissionais à cultura organizacional, melhoria de produtividade, aperfeiçoamento de processos com parceiros e fornecedores e gestão do tempo mais eficiente.

No contexto das cooperativas, a educação é de suma importância. Os conselheiros fiscais desempenham papel vital na Governança das Entidades e a educação pode ajudá-los a desenvolver as competências necessárias para realizar suas tarefas de forma mais eficiente e eficaz.

Nesse mesmo sentido, é o papel do SESCOOP; local de observação participante (Baptista, 2017) da pesquisadora, entidade que tem como principais objetivos organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional e a promoção social dos trabalhadores e associados das cooperativas em todo território nacional.

Ao realizar cursos e treinamentos para capacitar membros do Conselho Fiscal para o exercício da função, integrar os conselheiros das diversas cooperativas participantes, oportunizar compreensão básica acerca dos aspectos legais, busca desenvolver as competências e habilidades para o exercício das funções de tal forma que o impacto seja sentido em cada cooperativa.

Todavia, a pesquisa demonstrou que há a necessidade de o SESCOOP oferecer oportunidade inovadora com a formação avançada em comunicação para que haja considerável melhoria no desempenho dos conselheiros fiscais e, conseqüentemente, nas Cooperativas onde atuam, aprimorando o ciclo de desenvolvimento do sistema como um todo.

Em razão disso, é que a educação corporativa avançada em comunicação, a ser incorporada pelo SESCOOP em suas ofertas de Cursos, tal como proposto pela pesquisa para vencer o problema identificado, deve compor o percurso de ensino-aprendizagem dos conselheiros fiscais como propulsora do amadurecimento na respectiva atuação utilizando-se de habilidades técnicas de linguagem e comunicação (Maturana; Varela, 2001).

Um treinamento educacional avançado em comunicação pode trazer diversos benefícios para os conselheiros fiscais a exemplo de melhoria na comunicação assertiva, ou seja, uma comunicação mais eficiente através de comportamentos e ações específicas.

Isso, certamente, causará transformação em reuniões ou *feedbacks* que duram horas em algo mais sucinto e objetivo, aumentando, consideravelmente, a produtividade de todos os envolvidos; o treinamento em comunicação avançada pode trazer aumento de autoconfiança e impactos na pró-atividade refletindo em iniciativas próprias dos envolvidos, resultando em melhores decisões e ações.

Essa preparação conduziria a melhorias nos relacionamentos internos, ou seja, a comunicação interna entre os conselheiros fiscais e os demais participantes nos processos organizacionais diante do desenvolvimento profissional e pessoal refletindo na comunicação mais segura e efetiva.

Por fim, a capacitação avançada impactaria para obterem-se melhores resultados para o negócio das cooperativas, em geral e, em seus processos de Governança.

O treinamento dos conselheiros fiscais em comunicação avançada é uma operação fundamental que reflete, diretamente, nas ações conformando o sistema da Cooperativa, uma vez que, é a própria base da sociedade e do funcionamento social (Luhmann, 2016). Se o conselheiro fiscal se comunica mal e não se apropria da linguagem adequada e esperada de sua função, impacta negativamente no desempenho da cooperativa, sendo o inverso verdadeiro.

A linguagem expressada na comunicação social é coordenada a partir do consenso refletido no conjunto de ações desejadas. Sobretudo, refletida entre as pessoas que se auto-observam para compor essa coordenação e consenso.

Trata-se de uma unidade com identidade (Luhmann, 1997). Uma vez coordenada a comunicação e criada a identidade, está constituído o grupo social, a entidade social. Cada processo de comunicação bem elaborado, como se

demonstra como resultado de investigação, é hábil para montar e desmontar estruturas sociais e refletir no desempenho bom ou mau das entidades organizacionais. O ato de comunicar é o próprio ponto de partida social e das Organizações (Luhmann, 1997).

E não é só: a comunicação é o resultado da linguagem que as pessoas usam para transmitir emoções e refletir ações, ou seja, quando usam o linguajar do grupo social que está intrinsecamente ligado à ação, este depende, por sua vez, da emoção (Maturana; Varela, 2001).

A educação corporativa em comunicação avançada pode atuar sobre esse cenário e moldar a linguagem do grupo social, melhorando a comunicação, a colaboração e a compreensão mútua dentro da organização o que impacta, diretamente, em melhores resultados e desempenho.

Em razão disso, permite o alinhamento estratégico ao garantir que os esforços de treinamento e desenvolvimento estejam diretamente ligados aos objetivos e metas de longo prazo da organização. A aprendizagem contínua é um princípio essencial desse processo que reconhece a natureza dinâmica do ambiente de negócios contemporâneo.

Os programas de educação corporativa em comunicação avançada, ao serem flexíveis o suficiente, favorecem o ambiente de adaptação às necessidades individuais de desenvolvimento de cada conselheiro fiscal, a exemplo de mentorias pessoais, *workshops* presenciais e projetos práticos.

Destaca-se o foco no desenvolvimento de competências por identificar e priorizar habilidades específicas que os conselheiros precisam adquirir ou aprimorar para alcançarem o sucesso em suas funções e papéis de dentro das cooperativas; e, por que causa impacto na cultura da organização ao contribuir com o desenvolvimento pessoal refletindo no desenvolvimento estratégico, crítico e na cultura propriamente dita ao contribuir com o alinhamento de procedimentos e comportamentos desejáveis como padrões advindos de uma nova linguagem que comunica novos sentidos na própria sociedade (Moscardini; Klein, 2015).

As sociedades cooperativas possuem regras e princípios consolidados que servem de norte para seu funcionamento e operacionalização como sociedade. No tocante aos propósitos da pesquisa, acentuam-se, os princípios Segundo, da Gestão Democrática e o Quinto, da Educação, Formação e Informação como vetores para a

construção do diálogo e proposta de solução para a melhoria da performance dos conselheiros fiscais das cooperativas termos sistêmicos (Schneider, 2012).

Ambos os princípios são interligados uma vez que uma gestão sem formação não é adequada para estar à frente de uma sociedade cujos interesses são diversos e que está inserida em sistema jurídico e econômico complexo que, de um lado exige retornos aos cooperados e de outro, exigem uma participação competitiva em regras de mercado nem sempre preparadas para as características das sociedades cooperativas.

Essa gestão compartilhada é um dos diferenciais das sociedades cooperativas em relação às demais, sobretudo empresariais, sendo a tomada de decisões respeitando-se as bases, num fluxo de baixo para cima, com a relevância das necessidades, interesses e demandas dos cooperados de forma equalizada (Althaus, 1977).

A eleição dos conselheiros de administração e fiscal deve ser orientada e preparada, o que requer, como refere Schneider (2012) o fornecimento de educação, conhecimento e informações gerenciais adequadas à efetiva fiscalização para além daqueles outros perfis de sua participação como cooperado: consumidor, fornecedor, usuário de serviços, dentre outros possíveis (Franke, 1973).

A gestão democrática preconizada como princípio traz consigo exigências técnicas para a administração do viés econômico da cooperativa, assim como para a fiscalização dessa administração. Para a consecução da efetividade dessa democracia, há que prover os cooperados eleitos de condições de desempenhar suas atividades.

A realização do princípio da Educação Formação e Informação que apesar de não ser formalmente superior aos demais princípios cooperativos, detém uma predominância, sendo reconhecido por fomentar o conhecimento de todos os princípios, regras, valores e características das sociedades cooperativas.

A demanda por capacitação corporativa é atual, entretanto histórica, sempre houve a necessidade de preparação de gestores e demais responsáveis pelas influências na tomada de decisões o que requer emprego de recursos por parte da organização e de tempo dos envolvidos.

Os processos corporativos de aprendizagem se dão tanto no sentido de formação como no sentido de reciclagem e atualização, devendo manter-se de forme perene. Cooperar não é apenas participar no âmbito econômico, mas deve

haver comprometimento com a continuidade da cooperativa, com a prosperidade dos integrantes e o desenvolvimento das comunidades em que se localizam, e a formação dos cooperados em seus diversos níveis contribui para o desenvolvimento de cada cooperado se estendendo ao coletivo, inclusive novos cooperados.

Esse princípio está presente desde as primeiras positavações sobre as cooperativas, sobretudo para os Pioneiros de Rochdale, pois desde a constituição de sua cooperativa já se fez constar em seus estatutos de 1844 e 1854 a preocupação com a educação. Seguindo suas deliberações, iniciaram-se encontros semanais para estudar a cultura cooperativa e, a partir desses encontros, foi criado um setor de educação, com a disponibilização de materiais de estudo e atualização, montagem de uma biblioteca, dentre outros.

Com a educação cooperativa permite-se além da compreensão dos princípios e valores cooperativos, o estabelecimento das regras aplicáveis como estatutos e regimentos, o entendimento de direitos e deveres de cooperados e a assimilação do funcionamento e das funções a serem assumidos pelos cooperados eleitos, no tocante a esse estudo, os conselheiros fiscais (Schneider; Hendges, 2006).

É uma forma de atingimento de objetivos meta-econômicos, com aprimoramento educacional e cultural. No Brasil, há uma garantia legal de destinação, a um fundo, de parte dos resultados das cooperativas para o investimento em assistência técnica, educacional e social, o chamado FATES, previsto no artigo 28, II da Lei Geral das Cooperativas, Lei n. 5.764/1971 (Brasil, 1971).

Os recursos destinados a esse fundo são indivisíveis e, embora não haja uma fiscalização específica sobre o tema, a destinação dos valores está vinculada a esses três propósitos, inclusive a assistência educacional. Em geral, são os próprios cooperados que reivindicam o adequado uso os recursos do referido fundo, conhecedores da importância da educação de acordo com os interesses da sociedade.

O cooperado que recebe essa formação, além de agir como coproprietário, assume ainda responsabilidades para a tomada de decisão que busque assegurar os melhores resultados para a sociedade e, em consequência, para si e seus sócios. É dizer que além da cultura cooperativa, é preciso orientar os cooperados para atuar para o sucesso dos negócios das cooperativas, educação gerencial ou corporativa.

Junto do entendimento dos negócios em si, questões de contabilidade e avaliação patrimonial, se apresentam os desafios da convivência com a evolução tecnológica e as exigências mercadológicas, como os preceitos – *Enviromental, Social and Governance (ESG)* – de sustentabilidade Ambiental, Social e de Governança, apenas a título exemplificativo.

Na perspectiva sistêmica, a educação é uma forma de manter uma unidade na interpretação em um conteúdo comunicativo, evitando-se a ideia de que há apenas uma interpretação de um tema e demonstrando aos cooperados e conselheiros fiscais qual o viés que a cooperativa pretende que seja seguido (Luhmann, 2016).

Não deixar que cada cooperado aja de forma independente e, sim, de forma coordenada, com base nos princípios e regras da cooperativa, sem deixar de atender às obrigações de fiscalização da administração. É o caminho para o alcance do acoplamento estrutural dentro da cooperativa, seus cooperados e integrantes dos conselhos atuando em harmonia com as necessidades e preceitos da cooperativa (Valença, 2011).

O investimento na educação tem como finalidade a congruência de regramento, atuação e obtenção de resultados, encerrando o processo de integração sistêmico. Para Schneider (2012), a educação é a ferramenta para a democracia perseguida pelo sistema cooperativa, na formação não apenas de um cooperado, de protagonistas da gestão, incluída a tarefa fiscalizadora.

Não é simplesmente fornecer as informações aos conselheiros fiscais, é mostrar como utilizá-las em suas atividades e então são requeridas aqui as habilidades de comunicação necessárias para obter as informações e se fazer entender no cumprimento das obrigações dos conselheiros fiscais.

Essa forma de disponibilizar o conhecimento passa, sobretudo, por um diagnóstico honesto das carências corporativas e dos objetivos a serem alcançados, para o desenho de uma formação que atenda tanto às expectativas como as reais necessidades da organização (Althaus, 1977).

Outra característica da educação corporativa é que a aprendizagem se direciona usualmente a adultos, por vezes até com formação superior. A abordagem nesse caso é muito mais do que simplesmente dar informação, é de preparar para a liderança, para a assunção de responsabilidades maiores como a fiscalização da

gestão, formar como incentivo à criatividade e ao protagonismo desses cooperados (Antonello *et al.*, 2011).

Nesse sentido, apresentam-se as características predominantes do público-alvo da educação corporativa: são trabalhadores ou mesmo empreendedores e produtores rurais, não empregados, mas que demonstram certa dependência econômica e subordinação ainda que indireta em razão de o sucesso da cooperativa estar ligado ao sucesso dos seus negócios; são adultos, com discernimento acerca dos objetivos do seu negócio e da própria cooperativa; e que se organizam de forma democrática, livre e voluntária em uma sociedade cujo principal propósito é a melhoria de vida e condições de trabalho de seus cooperados e da comunidade em que está localizada (Schneider; Hendges, 2006).

Na consecução das atividades dos conselheiros fiscais, como bem referido no levantamento de dados, pelo próprio público-alvo dessa pesquisa, um dos papéis por eles desenvolvidos é ser a representação dos cooperados sem cargos eletivos perante a administração, ser os olhos desses demais cooperados e representar seus anseios de fiscalização, pois diante do crescimento exponencial das cooperativas, esse contato do cooperado com o conselho de administração não é tão recorrente.

E essa responsabilidade traz consigo a necessidade de desenvolvimento de outras habilidades além daquelas técnicas; são habilidades de escuta, de interpretação, de saber receber e transmitir a informação de forma a ser compreendido e atendido (Maturana; Varela, 2001).

A capacitação tema desse trabalho tem o condão de buscar levar os conselheiros fiscais a esse aprimoramento de habilidades e capacitação.

Importante ressaltar que já há uma linha de treinamentos ofertados aos conselheiros fiscais, pelas entidades do Sistema S voltadas às cooperativas SESCOOP/RS em conjunto com sua ESCOOP, entretanto, o foco da pesquisa reside na gestão e aspectos práticos da atuação.

A capacitação atual está formatada como curso de extensão e tem seu principal fundamento o Manual de Orientação para o Conselho Fiscal (SESCOOP, 2019), material orientativo elaborado pelo Sistema OCB e disponibilizado para consulta aberta ao público.

A pesquisadora já teve oportunidade de participar, como instrutora, de curso de formação de conselheiros fiscais como referido acima e, na ocasião, foi possível

perceber angústias e ansiedades para a assunção das funções e mesmo atuação como esperada.

Diante das percepções obtidas e na validação dessas percepções com o levantamento de dados, entendeu-se viável a proposição do plano de ensino, artefato construído com a metodologia *DSR* que será detalhada a seguir.

A formação vem então para complementar o que já está ofertado, com o suprimento de inquietudes desse público específico formado pelos conselheiros fiscais que, pelo prazo reduzido de mandato – 1 (um) ano – salvo recondução por curto período, precisam desempenhar não só o papel de fiscais da gestão, como outras exigências do cargo como o papel de conselheiros e apoiadores na tomada de decisão informada, de ligação e ponto de referência para os demais cooperados perante a administração.

4.2 PROPOSTA DE PLANO DE ENSINO DE CAPACITAÇÃO EM COMUNICAÇÃO PARA CONSELHEIROS FISCAIS

O artefato em resposta ao problema de pesquisa e validando a hipótese inicial aventada, desenvolvido de acordo com a metodologia *DSR* que, de acordo com Freitas Júnior *et al.* (2015) exige que o pesquisador, após a identificação de uma ação necessária, apresente resposta a suprir essas necessidades.

E nesse atendimento ao pressuposto acadêmico, construiu-se o plano de ensino de uma capacitação corporativa avançada e focada no treinamento de conselheiros fiscais das sociedades cooperativas para desenvolvimento de habilidades em comunicação, cujo título sugerido é Capacitação em Comunicação para Conselheiros Fiscais de Sociedades Cooperativas.

Em resposta ao problema de pesquisa, essa capacitação foi pensada para aplicação pelo sistema cooperativo, em especial o SESCOOP/RS, como visto, parte integrante do Sistema S que têm como finalidade o desenvolvimento profissionalizante, dentre outros, das sociedades cooperativas. Entretanto, se ministrado por instrutores cientes das peculiaridades cooperativas, observa-se a possibilidade de ser ofertado por outras instituições voltadas à formação, seja acadêmica ou corporativa.

O treinamento foi pensado para ser oferecido em formato de curso de extensão, tendo-se em vista a formação acadêmica diversa dos conselheiros fiscais,

não sendo cabível a exigência de formação superior para as habilidades a serem promovidas.

E esse aspecto é corroborado pelos dados coletados em que há referências às dificuldades de obtenção de informações ou mesmo a necessidade do acompanhamento por profissionais técnicos das cooperativas, em alguns casos auditores internos, dos trabalhos e questionamentos dos conselheiros fiscais.

Como a proposição é pelo refinamento de habilidades de comunicação sistêmica, para melhor desempenho das funções de conselheiros fiscais e impulsionamento dos resultados da sociedade, há a necessidade de uma combinação de apresentação de informações teóricas com a demonstração em ambiente propício da prática das técnicas abordadas (Chiavenato, 2010).

Para a construção desse plano de ensino foi adotada a metodologia *DSR* em que o pesquisador analisa determinado problema buscando construir soluções aplicáveis, testando hipóteses e efetuando ajustes no artefato para ser útil e relevante.

Embora o método *DSR* tenha sido originalmente desenvolvido para aplicação em ciências exatas, como as engenharias, não há dificuldades nem impedimentos de sua utilização pelas ciências sociais aplicadas, havendo, isso sim ajustes na ordem dos procedimentos desenhados, em razão das peculiaridades da pesquisa em direito (Lacerda *et al.*, 2013).

Hevner *et al.* (2004) descrevem 7 diretrizes ou etapas para o desenvolvimento de artefatos mediante o uso da metodologia *DSR*, conforme representado no Quadro 5 abaixo.

Quadro 5 - Percurso da DSR na Pesquisa (continua)

Relevância do problema: a metodologia do <i>DSR</i> deve ser aplicada como solução a relevante problema do mundo dos negócios. Assim, a definição do problema a ser solucionado pela pesquisa é o passo mais importante da pesquisa (Freitas Jr. <i>et al.</i> , 2015; Hevner, 2004).	A pesquisa parte da observação profissional da pesquisadora que compõe o sistema de gestão do cooperativismo de que há baixa qualificação dos conselheiros fiscais de cooperativas para assumirem papel tão importante na governança dessas sociedades.
Rigor da pesquisa: persecução de métodos de pesquisa qualificados e rigorosos para a escolha da forma de construção da pesquisa (categorias metodológicas) e o artefato (Freitas Jr. <i>et al.</i> , 2015; Hevner, 2004).	A pesquisa passa pela revisão teórica qualificada, nacional e estrangeira, pela coleta de dados qualitativos em grupo de conselheiros fiscais das cooperativas, considerando-se métodos e técnicas de pesquisa adequados para investigação do objeto, problema e hipótese.
Design como processo de pesquisa: deve-	A pesquisa busca, com a metodologia, o método

se ter em consideração, durante todo o caminho de construção do artefato, o problema que se quer solucionar (Freitas Jr. <i>et al.</i> , 2015; Hevner, 2004).	e o marco teórico transdisciplinar identificar o problema, apresentar solução teórica e resultado aplicado a partir do artefato voltados a solucionar a ineficiência causada pela não preparação adequada dos cooperados que assumem o cargo de conselheiros fiscais, de forma que o artefato será desenvolvido a partir do entendimento da necessidade de desenvolvimento de habilidades de comunicação.
---	---

Quadro 5 - Percurso da DSR na Pesquisa (conclusão)

Design como artefato: deve-se pensar em uma solução viável, um modelo, um método etc. (Freitas Jr. <i>et al.</i> , 2015; Hevner, 2004).	A entrega aplicada do resultado da revisão teórica será a disciplina de educação corporativa para o desenvolvimento de competências e habilidades em comunicação para conselheiros fiscais.
Avaliação do design: a testagem do artefato apresentado em relação a sua utilidade, qualidade e eficácia na solução do problema (Freitas Jr. <i>et al.</i> , 2015; Hevner, 2004).	A avaliação do artefato se deu com a coleta de dados junto ao público-alvo que confirmou as hipóteses de necessidade e anseio dos conselheiros fiscais na busca por maior capacitação para o exercício do mandato.
Contribuições da pesquisa: verificação da efetiva contribuição para a solução do problema identificado (Freitas Jr. <i>et al.</i> , 2015; Hevner, 2004).	A contribuição dos resultados de pesquisa permanecerá no campo teórico, uma vez que os resultados aplicados não serão coletados nessa pesquisa.
Comunicação da pesquisa	Os resultados da pesquisa serão apresentados em exame de banca pública para a consecução do grau de Mestre em Direito da Empresa e dos Negócios.

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir desse esquema estabelecido com a utilização da metodologia de *DSR*, propõe-se o plano de ensino descrito a seguir, elaborado a partir de modelos aplicados em disciplinas tanto dessa universidade quanto de modelos operados pelo SESCOOP/RS e sua Escola Superior ESCOOP, podendo ser adaptado a outros modelos, se necessário.

Importante referir que na etapa de validação, para fins da metodologia de construção, não se exige a aplicação efetiva da capacitação para que seja considerada validada, a obtenção da opinião do grupo-alvo, pelas respostas ao questionário, trouxe respostas aos anseios acadêmicos aqui expostos (Freitas Jr. *et al.*, 2015).

Nesse sentido, a implementação da proposta aplicada com a capacitação ministrada será, em momento posterior, uma validação adicional no processo acadêmico, devendo restar sua observação em estudo futuro, mas que diante das diretrizes propostas pela sistematização pelo *DSR*, fica completa com a descrição no Quadro 5 acima exposto. Assim, considera-se validado pela metodologia *DSR* o formato do curso, pois está desenhado atendendo a direcionadores expostos pelo público-alvo consultado (Dresch; Lacerda; Miguel, 2015).

Veja-se são conselheiros fiscais de cooperativas localizadas em diversos municípios do estado do Rio Grande do Sul e que em se ofertando treinamento em formato presencial, teriam maiores restrições de participação. Assim, restou evidente

a necessidade de aplicação de capacitação em formato *online*, com a participação de instrutor e conselheiros fiscais em tempo real.

Além disso, aplicando-se os conhecimentos postos por Piaget (1974), há que se ofertar diversos meios de apresentação do conteúdo como vídeos, textos, *podcasts*, permitindo a apreensão do conteúdo aos diversos tipos de aprendizagem dentre os educandos, conselheiros fiscais.

Tratando-se de formato, a subdivisão do treinamento em 5 momentos, está relacionada a técnicas de melhor aproveitamento de aprendizagem, tendo-se em conta que são pessoas adultas e que disponibilizarão tempo pessoal, além de seus habituais trabalhos pessoais e corporativos, para a busca por conhecimento.

E nesse sentido, espera-se que com o curso formatado tendo-se em conta sobretudo os destinatários e seus anseios, que a implementação e os resultados apurados sejam satisfatórios como aperfeiçoamento da atuação dos conselheiros fiscais em termos de aplicação dessa comunicação em seu dia a dia.

Na apresentação da entrega prática referida, tem-se que o Plano de Ensino de Capacitação em Comunicação para os Conselheiros Fiscais, apresenta as características como descrito no Quadro 6 abaixo.

Quadro 6 - Características do Plano de Ensino

Identificação da capacitação	Contempla o programa ao qual está vinculada a capacitação (ou unidade acadêmica, se aplicável); o nome da capacitação ou disciplina; os pré-requisitos ou o nível de escolaridade exigido; ano/semestre em que será ministrada; a carga horária total; o número de créditos disponibilizados; a área temática; o código de identificação da capacitação (se aplicável de acordo com a instituição ministrante) e o instrutor responsável.
Ementa da capacitação	Contendo resumo do objetivo e das metas do treinamento.
Conteúdo programático do treinamento	Especificação dos conteúdos pré-selecionados para serem ministrados.
Metodologia de desenvolvimento das aulas	Formas de desenvolvimento dos conteúdos previstos para as aulas.
Cronograma	Contendo datas das aulas programadas. Observação: na proposta anexa, deixou-se de indicar as datas que deverão se fazer constar na efetiva realização da formação.
Forma de avaliação	Descrição da estrutura de avaliação da participação e do desempenho dos participantes na capacitação
Certificação	Informações das exigências para a obtenção de certificados.
Bibliografia	Apresentação da bibliografia principal e complementar utilizadas na preparação dos conteúdos e para consulta dos participantes da capacitação.

Fonte: Elaborada pela autora.

Apresentados os parâmetros e as razões de desenvolvimento da entrega aplicada para a dissertação, apresenta-se a seguir o Plano de Ensino construído para suportar a hipótese inicial de pesquisa e apoiar o desenvolvimento dos conselheiros fiscais em sua jornada de aprendizado e formação atendendo às expectativas da governança que lhe cabem como componentes eleitos para a fiscalização da gestão das cooperativas.

Consubstanciando a hipótese inicial de pesquisa e os estudos realizados, o referido Plano de Ensino contempla 5 tópicos considerados indispensáveis à formação dos conselheiros fiscais.

O Tópico 1 apresenta a Teoria e Prática Jurídica, com abordagem ampla e geral de questões como o histórico do sistema cooperativo, a natureza jurídica *sui generis* das sociedades cooperativas, suas características primordiais, bem como os princípios que guiam as cooperativas.

Ao apresentar esse tópico, espera-se que o conselheiro fiscal entenda o contexto jurídico em que se encontram as cooperativas, com a apresentação de exemplos de como cada princípio ou característica se apresenta na prática, com a disponibilização de espaço para que os educandos demonstrem o aprendizado referindo situações e experiências vivenciadas que identificam os temas abordados no tópico.

Piaget (1974) refere que os indivíduos, adultos e com vivências diversas, precisam ter aceitas essas experiências e aproveitadas para ampliar a troca na capacitação. Ao mesmo tempo, Maturana (1998) identifica que quando os educandos entendem os motivos pelos quais estão se debruçando em tal tema eleva o nível do aprendizado, além de refletir que pela troca (ou convivência) o conhecimento se amplia.

Seguindo-se para a segunda aula, relativa ao Tópico 2, propõe-se a abordagem dos aspectos teóricos e práticos da governança que rege o funcionamento das cooperativas, com explanação e debates com a participação ativa dos conselheiros fiscais sobre as responsabilidades e competências do Conselho Fiscal.

Em enfoque prático da governança, devem ser realizados exercícios que representem relações entre integrantes dos conselhos, postura em assembleias e reuniões conjuntas com outros órgãos sociais, bem como a abertura para o

compartilhamento de vivências dos participantes que possam servir de exemplos de agir ou como soluções de problemas.

Aprofundando o tema das interrelações, o Tópico 3 deve ser apresentado com o incentivo à ampla participação dos conselheiros fiscais, reproduzindo situações que imponham desafios ao adequado exercício de suas atividades, como a busca de informações, o acesso ilimitado a documentos e registros das cooperativas, apresentações de opiniões, interlocução com prestadores de serviços como auditoria externa ou mesmo com colaboradores da cooperativa (áreas contábil, financeira, operacional, dentre outras).

Espera-se que, com os exercícios, os conselheiros fiscais demonstrem maior segurança em desempenhar suas atividades com a eficiência esperada para que possam entregar o melhor serviço de fiscalização aos demais cooperados e à gestão, sendo apoio para a identificação de necessidades e riscos.

O Tópico 4 pretende consolidar os conhecimentos compartilhados nos tópicos anteriores buscando aplicá-los com atividades de práticas com os conselheiros fiscais, em grupos ou individualmente, buscando reproduzir a realidade das cooperativas e proporcionando ferramentas para que atuem de maneira a favorecer o pleno funcionamento e desenvolvimento das sociedades cooperativas, preparando-os para a apresentação final, a ser definida em conjunto com o instrutor.

A última aula tem como objetivo demonstrar, inclusive para fins avaliativos, que a capacitação forneceu os subsídios para o pleno exercício do cargo aos conselheiros fiscais, com a apresentação de projeto (decidido em conjunto com o instrutor), em grupos ou individual, implicando um aspecto da governança que pode ser aplicado a uma ou mais cooperativas.

E assim, a avaliação dos conselheiros fiscais se dá pela participação nas atividades, na elaboração de materiais propostos como exemplos da sua realidade, bem como pela apresentação e entrega do projeto final.

LOGO DA
INSTITUIÇÃO

NOME DA INSTITUIÇÃO
Unidade Acadêmica
Capacitação em Comunicação para Conselheiros Fiscais de
Sociedades Cooperativas

IDENTIFICAÇÃO

Curso de Extensão

Curso: Capacitação em Comunicação para Conselheiros Fiscais de Sociedades Cooperativas

Público-alvo: cooperados conselheiros fiscais efetivos e suplentes e outros cooperados que pretendam ser conselheiros fiscais

Ano/Semestre: a informar

Carga horária: 15 horas-aula

N. de créditos: 1 crédito

Área temática: Direito Cooperativo, Governança, Comunicação

Código da Disciplina: a informar conforme instituição

Professor: A definir

EMENTA

Aperfeiçoamento da atuação dos conselheiros fiscais e preparação de novos conselheiros para os desafios do cargo com abordagem multidisciplinar para compreensão e aplicação de mecanismos de comunicação pelo conselheiro fiscal para o aprimoramento da Governança na respectiva cooperativa de atuação.

Desenvolvimento de atividades práticas envolvendo aspectos organizacionais relacionados à comunicação, tais como: simulação de reuniões, exercícios de apresentação, treinamento de habilidade de escuta e assunção de outros papéis dentro da cooperativa e introdução da utilização de comunicação não-verbal.

Realização de exercícios de resolução de casos práticos, de análise das demonstrações contábeis e de exercícios de auditoria.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Tópico 1: Teoria e prática jurídica, contemplando noções gerais, histórico, natureza jurídica, características e princípios do Sistema Cooperativo;

Tópico 2: Teoria e prática de governança, incluindo aspectos legais da governança corporativa e as responsabilidades e competências do Conselho Fiscal, bem como apresentação de boas práticas de gestão e governança;

Tópico 3: Teoria e prática da comunicação, contendo desenvolvimento das habilidade de comunicação com diferentes interlocutores envolvidos na cooperativa;

LOGO DA
INSTITUIÇÃO

NOME DA INSTITUIÇÃO
Unidade Acadêmica
Capacitação em Comunicação para Conselheiros Fiscais de
Sociedades Cooperativas

Tópico 4: Atividades aplicadas, indicando a visão ampla da atuação do Conselheiro Fiscal.

METODOLOGIA

Aulas online acessíveis por meio de computadores, celulares ou *tablets* com aplicação de atividades práticas, estudos de caso e discussões em grupo.

Realização de 5 encontros de 3 horas-aula cada.

CRONOGRAMA

Aula 1	Apresentação da capacitação e Tópico 1.
Aula 2	Tópico 2
Aula 3	Tópico 3
Aula 4	Tópico 4
Aula 5	Encerramento da capacitação com exercícios práticos e apresentação dos participantes

AValiação

Participação ativa nas aulas.

Elaboração de materiais simulados conforme proposição (documentos como: pareceres, regimento interno, plano de trabalho).

Entrega final: projeto de aplicação prática da comunicação como fator de Governança a ser implementado em sua própria cooperativa, podendo envolver um Parecer do Conselho Fiscal, uma solicitação de informações, uma atividade do plano de trabalho.

CERTIFICAÇÃO

A certificação será concedida mediante a verificação da presença em, no mínimo, 75% do curso e participação ativa nas atividades práticas.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

BRASIL, Lei n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971. **Define a política nacional do cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas**, e dá outras providências. Diário Oficial da

LOGO DA
INSTITUIÇÃO

NOME DA INSTITUIÇÃO
Unidade Acadêmica
Capacitação em Comunicação para Conselheiros Fiscais de
Sociedades Cooperativas

União, Brasília, DF: Poder Legislativo. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm.

FORGIARINI, D. I.; ALVES, C. N.; MENDINA, H. J. C. **Aspectos teóricos do cooperativismo e suas implicações para a gestão de cooperativas**. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, [S. l.], p. 21-36, 2018. Disponível em:

<https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/30509>.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia de orientação para o conselho fiscal**. 3. ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2018.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Manual de orientação para o conselho fiscal**. 2. ed. | Brasília, DF | SESCOOP, 2019. Disponível em:
<https://somoscooperativismo.coop.br/publicacoes-negocios/manual-de-orienta-o-para-o-conselho-fiscal>

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. / São Paulo, 2015. Disponível em:

https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/ibgc_guia_3a_edicao_orientacao_conselho_fiscal.pdf

PIES, M. P. **Participação dos Associados**: um Pilar Estratégico de Governança do Cooperativismo. Revista de Administração IMED, v. 6, n. 2, p. 221-236, 2016. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44716/participacao-dos-associados--um-pilar-estrategico-de-governanca--do-cooperativismo-/i/pt-br>.

SCHNEIDER, J. O. **A Doutrina do Cooperativismo**: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais. In: Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS & Rede de Pesquisadores em Gestão Social - RGS, Cadernos Gestão Social, v.3, n.2, 2012.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a responder ao problema de pesquisa para entender como o SESCOOP poderia promover capacitação mais abrangente e avançada dos conselheiros fiscais, papel de importância na governança das sociedades cooperativas e na defesa dos interesses de todos os cooperados.

Nesse sentido, para o atingimento do objetivo para contribuição, efetiva, no amadurecimento do sistema de Governança das Cooperativas, e permitindo maior autonomia de cada uma delas em relação ao sistema econômico que está a depender do desempenho adequado e autônomo de seus conselheiros fiscais, propôs-se como hipótese inicial a aplicação de educação corporativa avançada em comunicação.

Reforçar as estruturas da governança são desafios constantes assim como equilibrar os interesses e as diversas funções que cada cooperado exerce na relação com a cooperativa, subsistema com características tão próprias e de cultura organizacional tão arraigada em seus membros.

Esse fortalecimento, de acordo com os estudos realizados, perpassou pelo reconhecimento de que a cooperativa é um subsistema inserido em ambiente diverso e, por vezes, adverso à natureza jurídica de sociedade de pessoas das cooperativas, objeto de pesquisa da mestranda.

Nesse sentido, identificou-se haver certo conflito na operacionalização das atividades das cooperativas que, de um lado precisam garantir as melhores condições para seus cooperados, como preço na produção agrícola, e de outro devem ser competitivos no mercado de grãos.

O problema de pesquisa levantado representou a pergunta: como o SESCOOP, órgão integrante do sistema de cooperativismo do qual a pesquisadora é parte integrante, poderia contribuir com o desempenho dos conselheiros fiscais, para além dos cursos atualmente ofertados?

A proposta foi pela promoção de melhorias nas capacitações ofertadas aos conselheiros fiscais tendo-se em conta o incremento dos resultados de sua atuação e da respectiva cooperativa que passará a contar com conselheiros fiscais mais preparados e confiantes para o exercício do cargo para o qual foram eleitos.

Isso porque confirmou-se o desafio percebido por esses cooperados destacados para o cargo de conselheiros fiscais e dar suporte a essa atuação é parte do papel do SESCOOP.

Confirmando-se a hipótese de pesquisa inicial, a oferta de uma educação corporativa avançada, proporcionando treinamento em comunicação para o fortalecimento das estruturas de governança é pressuposto para o atingimento de melhores resultados nas cooperativas.

A demanda então recai pelo oferecimento de capacitação, missão da organização do Sistema S voltada ao segmento das cooperativas, o SESCOOP e que a partir de diagnósticos e programas de incentivo, deve fornecer essas condições de treinamento.

Como confirmado pelos respondentes que demonstraram seu entendimento sobre a necessidade da capacitação e interesse em ampliar o espectro de treinamentos para o desenvolvimento de habilidades e competências de comunicação de forma mais conectada e sem ruídos internos na organização, alinhando-se a comunicação interna nas cooperativas onde atuam.

As sociedades cooperativas, como partes de um ambiente em que há troca de informações e exigências de conformidade, sendo que internamente, o subsistema possui regras e linguagem peculiar, tem como dever a preparação de seus integrantes, sobretudo em posições de destaque, seja pelos princípios cooperativistas, seja por exigências externa, dever da cooperativa e dos órgãos que a apoiam e representam.

A comunicação é a ferramenta para a construção dos sistemas e organizações e sem a comunicação ou com uma comunicação falha, o acoplamento estrutural da organização aos demais subsistemas, bem como dos cooperados com a cooperativa não se perfectibiliza.

A partir do marco teórico, entendeu-se a necessária interconexão das cooperativas com o ambiente, repercutindo aqueles ruídos que se entende necessários ao seu acoplamento e descartando aqueles que possam vir a afrontar seus valores, regras, princípios e linguagem.

Há de se referir que a cultura organizacional nas cooperativas tem força e alcance, de forma que todos os cooperados sentem-se imbuídos das responsabilidades de participação seja econômica, seja social e até mesmo política, na assunção dos cargos eletivos. Entretanto, somente a cultura cooperativista não

consolida a eficiência na gestão e fiscalização da cooperativa, sendo necessário o desenvolvimento de habilidades sistêmicas adicionais, bem como de ampliação do entendimento dos processos de cada organização.

A teoria dos sistemas permitiu a visão ampla do objeto de pesquisa, a identificação de oportunidades de melhorias e mesmo diversos pontos fortes e isso pode refletir em um direcionamento mais adequado do treinamento indicado.

Com a falta de dados sobre esse desempenho de conselheiros fiscais, refletido na falta de trabalhos escritos tratando do referido órgão eletivo, tratou-se de buscar informações de sensibilização diretamente com os conselheiros fiscais, mediante o levantamento de dados por questionário.

Então a proposta de Plano de Ensino veio convergir com as observações a partir do marco teórico com a valorização da cultura cooperativista arraigada e importante na identificação de seus componentes com o subsistema de que fazem parte, afinal a capacitação é voltada para o viés cooperativo dos indivíduos, apesar de poderem utilizar os métodos e técnicas em diversas outras dimensões.

A capacitação avançada proposta é adicional, complementar ao que já se apresenta anualmente aos conselheiros fiscais eleitos, o que permitirá atuação mais segura e uma interlocução com as demais áreas e órgãos da cooperativa, reduzindo-se conflitos e desgastes.

Com a aplicação do plano de ensino proposto, pressupõe-se uma melhoria na governança das cooperativas, que concentra essa malha de comunicação, intrínseca e extrínseca, em cumprimento assim ao objetivo geral da pesquisa.

A oportunidade de realizar uma entrega aplicada, diretamente relacionada à atuação profissional da pesquisadora é instigante e enriquecedor, permitindo o reexame dos mais diversos aspectos do trabalho de orientação às cooperativas.

A metodologia *DSR* permite que, após essa pesquisa, o plano de ensino seja confirmado em sua aplicação e, caso necessário, atualizado, modificado e até mesmo adaptado aos diferentes segmentos de cooperativas. No desenvolvimento da metodologia, procedeu-se à validação do instrumento com o retorno recebido no questionário.

A execução do Plano de Ensino poderá ainda ser tema de estudo futuro com a confirmação ou a conclusão de necessidade de ajuste da proposta aqui apresentada.

Entende-se atendidos os objetivos propostos inicialmente para a presente pesquisa, pelo percurso trilhado e com a materialização desse caminho constituído pela entrega prática formalizada e que pode, a partir de então, ser reproduzida especial, mas não exclusivamente pelo SESCOOP no intuito de ampliar os ganhos de governança preconizados pelo sistema cooperativo.

REFERÊNCIAS

ALTHAUS, A. A. **Tradado de Derecho Cooperativo**. 2. ed. Córdoba: Zeus Editora, 1977.

ANTONELLO, C. S. *et al.* **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BAPTISTA, B. G. L. O uso da observação participante em pesquisas realizadas na área do Direito: desafios, limites e possibilidades. In: MACHADO, M. R. (Org.). **Pesquisar empiricamente o direito**. São Paulo: Rede de Estudos Empíricos em Direito, 2017. p. 83-118.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BITTAR, E. C. B. **Metodologia da pesquisa jurídica**: teoria e prática da monografia para os cursos de Direito. 16. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n. 510, de 07 de abril de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.unisinos.br/images/institucional/comites/documentos/resolucao-510-07-2016.pdf>. Acesso em: 30 maio 2024.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 30 maio 2024.

BRASIL. Emenda Constitucional n. 132 de 20 de dezembro de 2023. Altera o Sistema Tributário Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc132.htm. Acesso em: 30 maio 2024.

BRASIL. Lei Complementar n. 130, de 7 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2009. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp130.htm. Acesso em: 30 maio 2024.

BRASIL. Lei n. 12.690 de 19 de julho de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12690.htm. Acesso em: 30 maio 2024.

BRASIL. Lei n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional do cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 30 maio 2024.

BRASIL. Medida Provisória n. 2.168-40, de 24 de agosto de 2001. Dispõe sobre o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária - RECOOP, autoriza a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2001.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/2168-40.htm. Acesso em: 30 maio 2024.

BRASIL. Poder Executivo. Decreto n. 3.017 de 6 de abril de 1999. Aprova o Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - SESCOOP. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3017.htm. Acesso em: 30 maio 2024.

BROTTO, J. G. **Como as cooperativas podem impulsionar o avanço dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. [S. l.]: A Economia B, 2023. Disponível em: <https://www.aeconomiab.com/cooperativas-ods/>. Acesso em: 30 maio 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **ITG 2004 - Entidade Cooperativa**. Norma Brasileira de Contabilidade. Brasília, 2017. Disponível em: <https://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/normas-especificas/>. Acesso em: 30 maio 2024.

CRACOGNA, D. El principio de educación cooperativa y su recepción legislativa. **Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo**, Bilbao, n. 57, p. 21-37, 11 nov. 2020.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; MIGUEL, P. A. C. Uma análise distintiva entre o estudo de caso, a pesquisa-ação e a design science research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 17, p. 1116-1133, 2015.

EFICIÊNCIA In Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo, Editora Melhoramentos, 2015. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/>. Acesso em: 30 maio 2024.

ESCOLA SUPERIOR DO COOPERATIVISMO (ESCOOP). **O curso “Conselheiro Fiscal: e agora?”** reuniu participantes de todos os ramos do **cooperativismo**. Porto Alegre, 2023. Disponível em: <https://www.escoop.edu.br/o-curso-conselheiro-fiscal-e-agora-reuniu-participantes-de-todos-os-ramos-do-cooperativismo/>. Acesso em: 30 maio 2024.

FAIRBAIRN, B. **Meaning of Rochdale**: the Rochdale pioneers and the co-operative principles. Saskatoon: University of Saskatchewan. Centre for the Study of Co-operatives, 1994.

FERREIRA, P. R.; SOUSA, D. N. de. O campo da educação cooperativista e sua relação com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop). **Interações**, Campo Grande, v. 19, n. 4, p. 773—787, out. 2018.

FONTES FILHO, J. R.; VENTURA, E. C.; MARUCCI, J. C. **Governança Cooperativa e o Papel do Conselho de Administração em Cooperativas de Crédito no Brasil**. In: Anais, 31. Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

FORGIARINI, D. I.; ALVES, C. N.; MENDINA, H. J. C. Aspectos teóricos do cooperativismo e suas implicações para a gestão de cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, p. 21-26, 2018.

FRANKE, W. **Direito das sociedades cooperativas**: direito cooperativo. São Paulo: Saraiva; Ed. da Universidade de São Paulo, 1973.

FREITAS JÚNIOR, J. C. da S. et al. Design Research: aplicações práticas e lições aprendidas. **Revista de Administração FACES**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, janeiro/março 2015.

GICO JR. I. T. Metodologia e Epistemologia da Análise Econômica do Direito. **Economic Analysis of Law Review**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 7-32, jan-jun. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2019.

GRIEBELER, M. P. D. et al. **Diccionario contemporáneo del cooperativismo**. Uruguiana: Editora Conceito, 2022.

HENRIQUES, A. MEDEIROS, J. B. **Metodologia científica na pesquisa jurídica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HEVNER, A. et al. Design science research in information systems. **MIS quarterly**, Tampa, v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). **Co-ops for 2030: A movement achieving sustainable development for all**. Brussels, 2017a. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/media/library/research-and-reviews/coops-2030-movement-achieving-sustainable-development-all>. Acesso em: 30 maio 2024.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). **Guidance Notes to the Co-operative Principles**. Brussels, 2017b. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/media/library/research-and-reviews/guidance-notes-cooperative-principles>. Acesso em: 30 maio 2024.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). **Understanding our history to build a stronger future**. Brussels, 2021. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/media/library/research-and-reviews/understanding-our-history-build-stronger-future>. Acesso em: 30 maio 2024.

JACQUES, E. R.; GONÇALVES, F. de O. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. **Economia e Sociedade [online]**, Campinas, v. 25, n. 02, agosto 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/M8BYFxtzZBpg8Bj6qKvTB7C/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 maio 2024.

LACERDA, D. P. *et al.* Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.

LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

LINCK, M. M. **Desenvolvimento de novos produtos em cooperativas**: análise da participação dos associados para o processo de inovação. 2021. 87 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2021.

LISBOA, V. **Agência Brasil explica**: o que é o Sistema S. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-09/agencia-brasil-explica-o-que-e-o-sistema-s>. Acesso em: 30 maio 2024.

LISPECTOR, Clarice. **A hora da estrela**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1998.

LONDERO, P. R. **Reconhecimento, mensuração e evidenciação dos retornos econômicos e sociais gerados pelas cooperativas agropecuárias aos seus cooperados**. 2020. 496 f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

LUHMANN, N. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2009.

LUHMANN, N. **O direito da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2016.

LUHMANN, N. **Organización y decisión**. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, 1997.

LUHMANN, N. **Organización y decisión**. Ciudad de México: Herder, 2010.

LUHMANN, N. **Teoria dos sistemas na prática**: estrutura social e semântica. Petrópolis: Vozes, 2018. V. 1.

MARCON, S. S.; ELSÉN, I. Estudo qualitativo utilizando observação participante - análise de uma experiência. **Acta Scientiarum. Biological Sciences**, v. 22, p. 637-647, maio 2008.

MATURANA, H. R. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MELO, J. M. C e. **Cultura e eficiência organizacional**: um estudo no setor da saúde pelos pressupostos dos teóricos *values framework*. 2016. Tese (Doutorado) - Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. Belo Horizonte, 2016.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (MPRJ). Centro de apoio operacional das promotorias de justiça de tutela coletiva de defesa da cidadania. **Nota Técnica 002/2022 Terceiro Setor do Estado – Parte 1**. Rio de

Janeiro, 2022. Disponível em:

<https://www.mprj.mp.br/documents/20184/2540783/Nota+t%C3%A9cnica+02.pdf>.

Acesso em: 30 maio 2024.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 84-106, jan. 2015.

NEVES, M. de C. R.; CASTRO, L. S.; FREITAS, C. O. O impacto das cooperativas na produção agropecuária brasileira: uma análise econométrica espacial. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 559-576, 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Anuário do Cooperativismo Brasileiro de 2022**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://anuario.coop.br/>. Acesso em: 30 maio 2024.

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

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **O que é o Diagnóstico Governança e Gestão (PDGC) AvaliaCoop?** Brasília, 2024. Disponível em:

<https://somoscooperativismo.coop.br/solucoes/avaliacoop/governanca-e-gestao>. Acesso em: 30 maio 2024.

ORGANIZAÇÃO NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL (ONU Brasil). **Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>. Acesso em: 30 maio 2024.

ORGANIZAÇÃO NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL (ONU Brasil). **Cooperativas são atores-chave no alcance do desenvolvimento sustentável**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/155502-cooperativas-s%C3%A3o-atores-chave-no-alcance-do-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>. Acesso em: 30 maio 2024.

PAULSEN, L.; VELLOSO, A. P. **Contribuições no Sistema Tributário Brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2019. [E-book]. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553612932/>. Acesso em: 30 maio 2024.

PIAGET, J. **Biologia e conhecimento**: ensaio sobre as relações entre as regulações orgânicas e os processos cognoscitivos. 2 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1996.

PIAGET, J. et al. **Educar para o futuro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974.

PIES, M. P. Participação dos Associados: um Pilar Estratégico de Governança do Cooperativismo. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 6, n. 2, p. 221-236, 2016.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SANTOS, J. V. **Crise em cooperativas gaúchas revela risco de avanços do capitalismo sobre um modelo de economia partilhada**. [Entrevista especial com Ariosto Sparemberger]. São Leopoldo, 2023. Disponível em: <https://www.ihu.unisinos.br/categorias/159-entrevistas/627663- crise-em-cooperativas-gauchas-revela-risco-de-avancos-do-capitalismo-sobre-um-modelo-de-economia-partilhada-entrevista-especial-com-ariosto-sparemberger>. Acesso em: 30 maio 2024.

SCHNEIDER, J. O. A Doutrina do Cooperativismo: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais. **Cadernos Gestão Social**, Salvador, v. 3, n. 2, p. 251-273, jul./dez. 2012.

SCHNEIDER, J. O., HENDGES, M. Educação e Capacitação Cooperativa: sua importância e aplicação. **ESAC Economia Solidária e Ação Cooperativa**, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 33-48, julho/dezembro, 2006.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Diretriz de Atuação**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/sescoop>. Acesso em: 30 maio 2024.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (SESCOOP). **Manual de orientação para o conselho fiscal**. 2. ed. Brasília: SESCOOP, 2019. Disponível em: <https://www.sescoopr.scoop.br/app/uploads/2020/06/20200612-manual-digital-conselheiros-fiscais.pdf>. Acesso em: 30 maio 2024.

ESCOLA SUPERIOR DO COOPERATIVISMO (ESCOOP). **O curso “Conselheiro Fiscal: e agora?” reuniu participantes de todos os ramos do cooperativismo**. Porto Alegre, 2023. Disponível em: <https://www.escoop.edu.br/o-curso-conselheiro-fiscal-e-agora-reuniu-participantes-de-todos-os-ramos-do-cooperativismo/>. Acesso em: 30 maio 2024.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO DO RS (SESCOOP/RS). **Regimento interno**. Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://www.sescoopr.scoop.br/app/uploads/2023/05/regimento-interno-sescoopr.scoop.br.pdf>. Acesso em: 30 maio 2024.

SILVA, M. C. G.; NUNES, C. Os pressupostos filosóficos do cooperativismo educacional no estado de São Paulo. **Filosofia e Educação**, Campinas, v. 3, n. 2, p. 244–259, 2011.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (OCERGS). **Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2023**. Porto Alegre, 2023. Disponível em: <https://www.sescoopr.scoop.br/app/uploads/2023/06/expressao-cooperativismo-gaucho-digital-final.pdf>. Acesso em: 30 maio 2024.

TOURINHO, R. Organizações Sociais no ordenamento jurídico brasileiro: ultrapassando os limites da omissão legislativa. **Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, n. 77, p. 237-269, jul./set. 2020.

TRINDADE, L. Z.; BIALOSKORSKI NETO, S. Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Santiago, v. 6, n. 16, p. 95-118, 2012.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). **Regimento do Comitê de Ética em Pesquisa da Unisinos**. São Leopoldo: Unisinos, 2021.

Disponível em:

<https://www.unisinos.br/images/institucional/comites/documentos/RegimentoInternoCEP.pdf>. Acesso em: 30 maio 2024.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). **Regimento Interno do Programa de Pós-Graduação em Direito da Empresa e dos Negócios:**

Mestrado Profissional. Porto Alegre: Unisinos, 2019. Disponível em:

<https://www.unisinos.br/pos/images/modulos/estrito/regimento-interno/direito-da-empresa-e-dos-negocios/direito-da-empresa-e-dos-negocios-2019.pdf>. Acesso em: 30 maio 2024.

VALENÇA, A, C. (Org.). **Aprendizagem organizacional: 123 aplicações práticas de arquétipos sistêmicos**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

APÊNDICE A - QUESITONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

27/06/2024, 01:51

Questionário Conselheiros Fiscais de Cooperativas - mestrado Andreza Mainardi

Questionário Conselheiros Fiscais de Cooperativas -
mestrado Andreza Mainardi

Paradoxical Consumption (a) Fiscal

Gostaríamos de convidá-lo(a) a um questionário que tem por objetivo suportar a pesquisa sobre a atuação do Conselho Fiscal de sociedades cooperativas.

O transatório é parte de pesquisas acadêmicas intituladas "EDUCAÇÃO E EFICIÊNCIA NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS".
Duas facas de perfuramento tipo "conchalhinho furado", pré-requisito para a obtenção de título de Mestre, virgulado ao
Curso de Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS, realizado pelo mestrando, **Andreas Malsard**, e orientado pelo Profa. Dra. **Daniela Regina Peltin**.

Solicitamos sua colaboração para preencher este questionário, totalmente anônimo e confidencial, a ser respondido totalmente de forma digital, pelo preenchimento de questões abertas (descritivas) e fechadas (objetivas) com a sua visão sobre o tema questionado.

As informações coletadas em sua resposta subsidiarão o presente e serão utilizadas, exclusivamente para fins da pesquisa em curso, podendo ser apresentadas em estudos científicos publicados em revistas científicas ou via comunicação oral, assegurando-se que o nome do participante será mantido em sigilo.

Quanto tudo o estudo, a qualquer momento que se faça necessário, serão fornecidas informações sobre cada uma das etapas do estudo. Ressalta-se também que a qualquer momento, é possível retirar-se da pesquisa, deixando de finalizar as respostas e proceder o questionário, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

Se estiver diante das informações apresentadas sobre a sua participação voluntária no estudo "EDUCAÇÃO E EFICIÊNCIA NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS: Um estudo da performance das cooperativas locais", consciente das suas liberdades, das suas responsabilidades, e de possíveis riscos envolvidos, concordará em participar da pesquisa mediante o consento e preenchimento das questões a seguir:

Destacamos ainda que esta pesquisa não envolve em qualquer forma ou maneira o uso ou a participação de terceiros em nenhuma circunstância. Você deve se sentir livre para responder a todas as questões e não haverá nenhuma penalização por não responder.

Clonagem e saúde da sociedade e do Ultroniano.

O Termo de Convencimento Unif e Endossado – TCUE endossado e aprovado pela Comissão de Ética em Pesquisa da Unicamp, e assinado pelo orientador acadêmico, ou disponível no seguinte link: <http://www.unicamp.br/etica>

Alto obbligo per i partecipi della penisola.

Moderno: **Andrea Manno**

Organizadora: Daniela Regina Peltin

* Obligatória

7. Você é conselheiro fiscal de cooperativa? *

Size

○ 45

27/05/2024, 01:51

Questionário Conselheiros Fiscais de Cooperativas - mestrado Andreza Mainardi

2. Qual é o ramo da sua cooperativa? *

- ☐ Agropecuário
- ☐ Consumo
- ☐ Crédito
- ☐ Infraestrutura
- ☐ Saúde
- ☐ Trabalho, Produção de Bens e Serviços
- ☐ Transporte

3. Há quanto tempo atua como conselheiro fiscal? *

- ☐ Há menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 ano e 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Há mais de 10 anos
- ☐ Outra

4. É seu primeiro mandato ou já tem experiência como conselheiro fiscal em outro período? *

- ☐ Primeiro mandato como conselheiro fiscal
- ☐ Já foi conselheiro fiscal em outro período e/ou outra cooperativa

5. Já atuou em outro cargo eleito? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

6. Descreva o papel do conselheiro fiscal e sua importância para a cooperativa: *

7. Como considera a relação do conselho fiscal com o conselho de administração/diretoria? *

Péssima relação ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Ótima relação

27/05/2024, 01:51

Questionário Conselheiros Fiscais de Cooperativas - mestrado Andreza Mainardi

8. Relate os desafios de sua atuação como conselheiro fiscal? *

9. Participou de algum treinamento para atuar como conselheiro fiscal? *

☐ Sim☐ Não

10. Caso tenha realizado treinamento, ocorreu antes ou depois da posse no cargo de conselheiro fiscal?

☐ Antes da posse☐ Após a posse

11. Entende importante ter mais tempo de treinamento sobre o papel e trabalho do conselheiro fiscal? *

☐ Sim☐ Não

12. Participaria de capacitação corporativa em comunicação para desenvolvimento de habilidades e competências necessárias para atuação como conselheiro fiscal? *

☐ Sim☐ Não

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.



APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Diretoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

O Comitê de Ética é responsável por assegurar as condições éticas de pesquisa com seres humanos.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

(será enviado como texto de apresentação da pesquisa e, ao final, conterá o link de acesso à pesquisa se o participante concordar com os termos)

Prezado(a) Conselheiro (a) Fiscal,

Gostaríamos de convidá-lo(a) a um questionário que tem por objetivo suportar a pesquisa sobre a atuação do Conselheiro Fiscal de sociedades cooperativas.

O questionário é parte de pesquisa acadêmica intitulada "EDUCAÇÃO E EFICIÊNCIA NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS: Duas faces da performance dos conselheiros fiscais", pré-requisito para a obtenção de título de Mestrado, vinculado ao Curso de Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, realizada pela mestrande, Andreza Mainardi, e orientada pela Profa. Dra. Daniela Regina Pellin.

Solicitamos sua colaboração para preencher este questionário, totalmente anônimo e confidencial. O questionário será respondido totalmente de forma digital, pelo preenchimento de questões abertas (descritivas) e fechadas (objetivas) com a sua visão sobre o tema questionado.

As informações coletadas em sua resposta subsidiarão a pesquisa e serão utilizados, exclusivamente para fins de pesquisa em curso, podendo ser apresentados em estudos científicos publicados em revistas científicas ou via comunicação oral, assegurando-se que o nome do participante será mantido em sigilo.

Não são observados riscos à sua saúde física e mental, não observando-se riscos também de vazamento de dados pessoais e/ou sensíveis, entretanto, é necessário observar que risco é qualquer possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, em qualquer pesquisa e dela decorrente (Resolução CNS nº 466 de 2012, itens II.2 e II.22), e serão minimizados primeiramente por não serem solicitados dados pessoais, nem sensíveis, nos termos da Lei Geral de Proteção de Dados.

Durante todo o estudo, a qualquer momento que se faça necessário, serão fornecidas informações sobre cada uma das etapas do estudo. Ressalta-se também que a qualquer momento, é possível retirar-se da pesquisa, deixando de finalizar as respostas e preencher o questionário, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

Se estiver ciente das informações apresentadas sobre a sua participação voluntária no estudo "EDUCAÇÃO E EFICIÊNCIA NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS: Duas faces da performance dos conselheiros fiscais", consciente dos seus direitos, das suas responsabilidades, e de possíveis riscos envolvidos, concordará em participar de pesquisa mediante o acesso ao questionário pelo seguinte link: www.linkdoforms.com.br (aqui será incluído o link para acesso às perguntas).

O tempo médio de resposta é de 10 minutos. Destaca-se ainda que esta pesquisa não incorre em qualquer custo ou remuneração ao respondente e sua participação é totalmente voluntária. Você deve se sentir livre para responder a todas as questões o mais honestamente possível.

Muito obrigada por participar dessa pesquisa.

Mestranda: Andreza Mainardi

Orientadora: Daniela Regina Pellin

Caso seja necessário algum auxílio, favor contatar a pesquisadora Andreza pelo endereço de e-mail andrezamainardi@hotmail.com ou ainda pelo telefone 51-998331164. A orientadora Daniela pode ser contatada pelo e-mail institucional.dpellin@unisinos.br.

Porto Alegre, 03 / março / 2024.

Andreza Mainardi

Andreza Mainardi

Pesquisadora

CEP – UNISINOS
VERSÃO APROVADA
Em 28/02/2024

ANEXO A - PARECER COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: EDUCAÇÃO E EFICIÊNCIA NAS SOCIEDADES COOPERATIVAS: Duas faces da performance dos conselheiros fiscais

Pesquisador: ANDREZA MAINARDI

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 76297923.5.0000.5344

Instituição Proponente: Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.674.064

Apresentação do Projeto:

Proposta de pesquisa faz parte do projeto de mestrado em Direito da Empresa e dos Negócios do Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) da mestrandia Andreza Mainardi, sob orientação da Profa. Dra. Daniela Pellin. A proposta busca contribuir com o amadurecimento do sistema de governança nas sociedades cooperativas, propondo capacitação em habilidades de comunicação que possam aprimorar a realização das atividades dos conselheiros fiscais. Com base na hipótese de que a educação corporativa avançada compreendida como ensino em comunicação, na promoção do desenvolvimento necessário aos conselheiros fiscais de competências e habilidades para sua atuação impactar positivamente no desempenho da governança em sociedades cooperativas, a pesquisadora busca propor ao Sistema Sescop/RS, a disponibilização de trilha de formação permanente a atuais e futuros conselheiros fiscais.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

O objetivo geral de pesquisa é contribuir com o amadurecimento do sistema de governança nas sociedades cooperativas, propondo capacitação em habilidades de comunicação que possam aprimorar a realização das atividades dos conselheiros fiscais.

Endereço: Av. Unisinos, 950 - Ramal 3219

Bairro: Cristo Rei

CEP: 93.022-000

UF: RS

Município: SÃO LEOPOLDO

Telefone: (51)3591-1122

Fax: (51)3591-3219

E-mail: cep@unisinos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 6.674.064

Objetivo Secundário:

Na busca pelo cumprimento desse escopo, os objetivos específicos são:

- I. contextualizar o Instituto Jurídico da cooperativa e demonstrar o estado da arte em que se encontra;
- II. Mapear e compreender os desafios de comunicação enfrentados pelos conselheiros fiscais em suas atividades e que impactam na governança de cooperativas;
- III. demonstrar que a educação corporativa voltada para os conselheiros fiscais pode contribuir com o desempenho de comunicação dos membros desse órgão e, com isso, aprimorar a governança das cooperativas; e
- v. apresentar proposta de disciplina para capacitação avançada voltada ao desenvolvimento de habilidades e competências em comunicação para conselheiros fiscais.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Primeiro parecer do CEP

Em relação aos riscos, no formulário na Plataforma Brasil a pesquisadora declara que: "Os riscos desta pesquisa são mínimos e ligados a eventual timidez em referir a opinião no questionário". Cabe salientar que qualquer pesquisa envolve riscos, podem ser mínimos, mas, sempre haverá. Um projeto que pretende, em sua versão qualitativa, utilizar questionário no grupo focal que representa conselheiros fiscais e mais, afirma que tal abordagem decorre da necessidade de identificar e mensurar o déficit de desempenho e a construção da ementa da disciplina do treinamento percebido como valor à capacitação corporativa focada em habilidades de comunicação desses conselheiros, possivelmente alguns desconforto poderá ser gerado para algum dos conselheiros. Assim, solidta-se que a pesquisadora apresente alguma forma de apoio aos pesquisados do grupo focal, caso esse venha passar por algum desconfortos. Em relação aos benefícios podem ser diretos ao proporcionar aos conselheiros fiscais maior eficiência no papel de agente fiscal da gestão e dos negócios da cooperativa, ao receberem treinamentos em capacidades além da técnica da gestão.

Segundo parecer do CEP

Endereço: Av. Unisinos, 950 - Ramal 3219
 Bairro: Cristo Rei CEP: 93.622-000
 UF: RS Município: SÃO LEOPOLDO
 Telefone: (51)3591-1122 Fax: (51)3591-3219 E-mail: cep@unisinos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 6.674.064

Não foram atendidas as solicitações e nenhuma justificativa foi emitida.

Terceiro parecer do CEP

A pesquisadora atendeu as solicitações do CEP em relação a atenção e apoio aos pesquisados.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisadora apresenta uma proposta de projeto que buscará por meio de uma metodologia de pesquisa exploratória, qualitativa e quantitativa, baseada em revisão bibliográfica, nacional e estrangeira e a coleta de dados indiretos; utilização de transdisciplinaridade entre a ciência jurídica, ciência da administração empresarial e a da comunicação organizacional e, ainda a aplicação de questionário em grupo focal, contribuir com o amadurecimento do sistema de governança nas sociedades cooperativas.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Primeiro Parecer do CEP

Os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) têm por finalidade possibilitar, aos sujeitos da pesquisa, o mais amplo esclarecimento sobre a investigação a ser realizada, seus riscos e benefícios, para que a sua manifestação de vontade no sentido de participar (ou não), seja efetivamente livre e consciente. De forma geral, o TCLE está muito bem redigido, os elementos essenciais como: a que o estudo se destina e por que está sendo realizado, procedimento em linguagem acessível ao leigo, sigilo garantido a privacidade, que o pesquisado poderá desistir a qualquer momento de sua participação, nomes dos pesquisadores e instituições a que estão vinculados em relação à pesquisa e telefone de contato. Um elemento deverá ser incluído que é o contato (telefônico e de e-mail) do mestrando e Orientadora.

Segundo Parecer do CEP

A pesquisadora não incluiu no TCLE seu contato telefônico e de e-mail, como solicitado pelo CEP.

Terceiro Parecer do CEP

A pesquisadora incluiu no TCLE seu contato telefônico e de e-mail, como solicitado pelo CEP.

Endereço: Av. Unisinos, 950 - Ramal 3219
Bairro: Cristo Rei CEP: 93.023-000
UF: RS Município: SÃO LEOPOLDO
Telefone: (51)3591-1122 Fax: (51)3591-3219 E-mail: cep@unisinos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 6.674.064

Recomendações:

Nenhuma

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

A pesquisadora atendeu todas as sugestões do CEP e realizou os ajustes solicitados. Sendo assim, o parecer final é favorável e aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Conforme "Parecer Consubstanciado do CEP", o projeto está aprovado (neste parecer encontrará o número de aprovação). Acesse a Plataforma Brasil e localize o TCLE aprovado e carimbado, em folha timbrada. É obrigatório o uso desse TCLE para reproduzir cópias e entregar aos participantes da coleta de dados. Instruções para localização do TCLE aprovado: Na aba "Pesquisador", clicar na lupa da coluna "Ações", em "Documentos do Projeto de Pesquisa", na Árvore de Arquivos, expandir as pastas totalmente, com as setas apontadas para baixo, até encontrar TCLE/Termos de Assentimento, clicando encontrará TCLE aprovado (em pdf), data 28/02/2024.

Dúvidas, faça contato com Vanessa Esperafico, 51- 3591-1122 ramal 3219.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2256615.pdf	15/01/2024 22:15:39		Acelto
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Andreza_15012024.docx	15/01/2024 22:13:52	ANDREZA MAINARDI	Acelto
Folha de Rosto	folha_rosto_Andreza_coord.pdf	14/12/2023 10:48:01	ANDREZA MAINARDI	Acelto
Outros	Proposta_perguntas_CF.docx	29/11/2023 15:54:10	ANDREZA MAINARDI	Acelto
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_PESQUISA_ANDREZAMAINARDI.docx	29/11/2023 14:53:23	ANDREZA MAINARDI	Acelto
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_AndrezaMainardi.pdf	28/02/2024 09:39:53	Maria Claudia Dalligna	Acelto

Endereço: Av. Unisinos, 950 - Ramal 3219

Bairro: Cristo Rei

CEP: 93.022-000

UF: RS

Município: SÃO LEOPOLDO

Telefone: (51)3591-1122

Fax: (51)3591-3219

E-mail: cep@unisinos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 6.674.064

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO LEOPOLDO, 28 de Fevereiro de 2024

Assinado por:
Maria Claudia Daligna
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Itália, 950 - Ramal 3219

Bairro: Cristo Rei

CEP: 93.023-000

UF: RS

Município: SAO LEOPOLDO

Telefone: (51)3591-1122

Fax: (51)3591-3219

E-mail: cep@unisinos.br