

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA: ASPECTOS DESTES ALINHAMENTO NA COOPERATIVA CENTRAL GAMA

Leticia Lidia Cardozo¹

Rejane Roecker²

<http://dx.doi.org/10.19177/978-65-88775-08-0.119-141>

1 INTRODUÇÃO

Segundo Llatas, a organização, como função administrativa, é uma velha parceira do homem, na medida em que ajuda no aproveitamento eficiente do tempo, materiais, mão de obra e recursos financeiros, sendo definida como o conjunto de atividades que pretende estruturar de forma lógica e racional o esforço coletivo e, entre outras coisas, auxiliar a dividir as tarefas e combater o desperdício. Na organização formal existem cargos de controles, exercidos por responsáveis que supervisionam e avaliam a execução do trabalho. A hierarquia também é uma dimensão, que concentra o comando de poder de decisão aos funcionários mais adequados. Esse conjunto de fatores recebe o nome de estrutura organizacional³.

Para Vasconcelos e Hemsley⁴, a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo em que a autoridade é distribuída, as atividades de todos os níveis são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam suas responsabilidades dos objetivos organizacionais.

Uma implicação da definição é a divisão do trabalho; as pessoas recebem diferentes tarefas ou cargos nas organizações. Uma outra implicação é que as organizações contêm níveis, ou uma hierarquia; as posições que as pessoas ocupam possuem regras e regulamentos que especificam, em grau variado, como devem comportar-se⁵.

1 Acadêmico do curso Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul. E-mail: leticia.cardozo@gmail.com

2 Doutoranda em Administração – UNIVALI. Professora Titular na Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. E-mail: rej.adm@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1519-5213>

3 LLATAS, Maria Virginia. **OSM**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

4 VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações, estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

5 HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p. 47. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

Da mesma forma, a governança corporativa tem como objetivo aperfeiçoar as relações internas da empresa, mediante sua administração, bem como elaborar as suas relações com o ambiente externo, principalmente com o mercado investidor de sua cobertura. Ela auxilia no desenho da estrutura organizacional, pois é um sistema e práticas de gestão direcionadas para determinação da direção estratégica e controle de desempenho das corporações. Um sistema de relações que se estabelece em uma comunidade de administradores, acionistas, membros do conselho de administração e outros, onde se procura melhorar e aumentar o valor da empresa e a gestão da sociedade⁶.

A Cooperativa Central Gama atua no ramo financeiro como Cooperativa de Crédito (ou Cooperativa Financeira), que é uma associação de pessoas que buscam, através de benefícios mútuos, uma melhor administração de seus recursos financeiros. A fim de melhorar a sua gestão e instaurar os princípios da governança corporativa, a organização passou por uma reestruturação, principalmente no que diz respeito à divisão de cargos e funções. Neste sentido, o presente trabalho tem como foco o estudo da nova estrutura organizacional da Cooperativa Central Gama, visando analisar os aspectos da governança corporativa empregados. Diante disso, define-se a seguinte pergunta problema: **Como o novo desenho da estrutura organizacional da Cooperativa Central Gama está alinhado com os aspectos da governança corporativa segundo seus colaboradores?**

No mercado, cada vez mais exigem-se das organizações melhorias consideráveis em sua estruturação, governança corporativa e atuação do conselho de administração. Tais métodos trazem inúmeros benefícios à organização e direcionam a um melhor modelo de gestão empresarial, diferenciado e otimizado. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG)⁷, nos últimos anos, sem desvalorizar a importância dos sócios e administradores, a governança aumentou seu foco para as demais partes interessadas, requerendo dos agentes de governança corporativa maior cuidado no processo de tomada de decisão. Cada vez mais, desafios sociais e ambientais fazem parte do contexto de atuação das organizações. Mudanças climáticas, aumento da desigualdade social e inovações tecnológicas, entre outros fatores, têm transformado a vida

⁶ SLOMSKI, V. et al. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.



das organizações, influenciando sua estratégia e cadeia de valor, com impactos na sua reputação e no valor econômico de longo prazo. Tais condições impõem a necessidade de uma visão expandida do papel das organizações, da repercussão delas na sociedade, no meio ambiente e vice-versa. Desta forma, este estudo justifica-se na esfera empresarial e da sociedade, visto que a governança corporativa tem papel fundamental em demonstrar como as práticas de gestão estão sendo elaboradas e executadas. Além disso, o trabalho justifica-se pelo fato de demonstrar que encontrar uma estrutura organizacional adequada proporcionará à empresa mais agilidade nos processos organizacionais, visto que, segundo Hall, esses arranjos

São os cenários nos quais o poder é exercido (elas também fixam ou determinam quais posições possuem o maior poder), as decisões são tomadas (o fluxo de informações para uma decisão é, em grande parte, determinado pela estrutura) e as atividades são realizadas (a estrutura é o espaço para as ações organizacionais)⁸.

Assim sendo, o objetivo geral do artigo é analisar de que forma o novo desenho da estrutura organizacional da Cooperativa Central Gama está alinhado com os aspectos da governança corporativa segundo seus colaboradores e está organizado da seguinte forma: introdução; governança corporativa; estrutura organizacional; aspectos metodológicos; caracterização da Cia Gama; a nova estrutura organizacional e aspectos da governança corporativa; e considerações finais.

2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para Slomski et al.⁹, a governança corporativa é um sistema e práticas de gestão direcionadas para determinação da direção estratégica e controle de desempenho das corporações. Um sistema de relações que se estabelece em uma comunidade de administradores, acionistas, membros do conselho de administração, etc., onde se procura melhorar, aumentar o valor da empresa e a gestão da sociedade. Apresentando a definição de um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, em que, através de métodos específicos, administradores e proprietários procuram garantir o bom desempenho da empresa para aumentar a sua riqueza.

8 HALL, op. cit., p. 47.

9 SLOMSKI et al., op. cit.

Envolvendo, desse modo, práticas e relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, o Conselho de Administração, a Diretoria, a Auditoria Externa e até mesmo um Conselho Fiscal, a boa governança corporativa permite uma administração ainda melhor e a monitoração da direção executiva da empresa. Não obstante isso, espera-se que a empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adote como linhas-mestras: transparência prestação de contas e equidade¹⁰.

Já o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa¹¹ a define como “[...] sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.”

O objetivo da governança corporativa envolve aperfeiçoar as relações internas da empresa, mediante sua administração, bem como elaborar as suas relações com o ambiente externo, principalmente com o mercado investidor de sua cobertura. Ela está relacionada às melhores formas de diminuir os problemas de agência numa instituição, procurando sempre alinhar os interesses dos agentes aos interesses aos acionistas, de forma a diminuir os custos consequentes desse problema¹².

No entendimento de Lethbridge¹³, um sistema de governança corporativa é composto pelo grupo de instituições, regulamentos e normas culturais, que comanda a relação entre as administrações das empresas e acionistas ou outros grupos às quais as gestões, conforme o tipo de modelo, devem prestar contas. As características e o progresso desses modelos, que podem ser relacionados a conjunto de países, refletem as particularidades de formas diferentes de organização capitalistas e prioridades políticas e sociais diversas.

No entendimento de Slomski et al.,

Ao buscar atingir seus objetivos, tendo como princípios basilares, conforme especialistas e difusores do conceito: a transparência (*disclosure*); o senso de justiça (*fairness*); a prestação de contas (*accountability*); o cumprimento das leis (*compliance*) e a ética (*ethics*) (ver Figura 16), trará ao investidor maior segurança e garantia de retornos maiores sobre seus investimentos e menor percepção de risco, visto que a incerteza atrelada ao investimento afigura-se menor¹⁴.

10 IBGC, 2007 apud SLOMSKI et al., op. cit, p. 8.

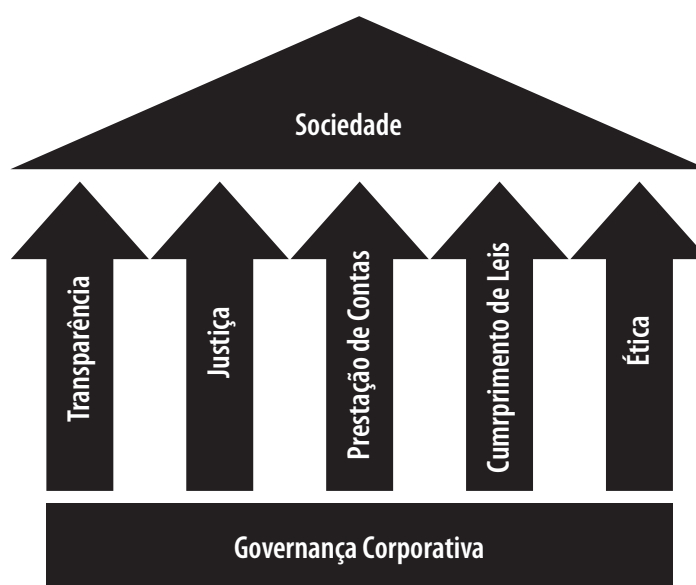
11 INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, op. cit., p. 20.

12 SLOMSKI, op. cit.

13 LETHBRIDGE, Eric. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8, p. 209-231, dez. 1997.

14 SLOMSKI et al., op. cit., p. 10. (Grifo dos autores).



Figura 1 – Princípios basilares da boa governança corporativa

Fonte: Slomski et al.¹⁵

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa¹⁶, as boas práticas de governança corporativa transformam princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com o intuito de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da sua gestão, longevidade e o bem comum.

No entendimento de Meinen e Port¹⁷, existem dois modelos que oferecem as melhores respostas para um desenvolvimento seguro e mais vigoroso no mercado financeiro:

- a) monístico, é representado por um conselho de administração onde o presidente e, normalmente, o vice-presidente concentram e exercem os cargos executivos, não havendo segregação formal entre conselho e diretoria. Isso pode gerar problemas sérios de gestão, repercussão financeira

¹⁵ Ibidem, p. 10.

¹⁶ INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, op. cit.

¹⁷ MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: CONFEBRAS, 2012.

negativa e distanciamento dos interesses do quadro social, do qual o fator adverso principal pode ser atribuído à falta de independência e inatividade do conselho de administração.

- b) dual, com um conselho de administração que fica responsável pela direção estratégica, formalmente separado de uma diretoria executiva, que é subordinada ao conselho, com a responsabilidade pela gestão propriamente dita. Existindo um bom nível de supervisão do conselho sobre os diretores executivos, se assegura o cumprimento dos objetivos sociais.

Já para Lethbridge¹⁸, existem dois modelos clássicos de governança corporativa: o anglo-saxão, que predomina nos Estados Unidos e no Reino Unido, e o nipo-germânico, que prevalece no Japão, Alemanha e também na maior parte da Europa continental. É uma classificação mais de referência analítica, já que suas evoluções nos últimos anos têm comprometido de certa forma a “pureza” de tais caracterizações. E embora o modelo anglo-saxão tenha sofrido críticas em seus países primordiais nos últimos dez anos, é possível identificar uma tendência por parte das mais importantes empresas da Alemanha e do Japão no sentido de se aproximarem preferivelmente desse modelo no aspecto dos objetivos fundamentais da atividade empresarial (principalmente a criação de valor para os acionistas) e das práticas de governança que permitem melhor atingi-los.

No modelo anglo-saxão, as participações acionárias são relativamente fragmentadas e as bolsas de valores prósperas garantem a liquidez dessas participações, minimizando o risco dos acionistas: dada as condições precedentes, não há carência de um monitoramento direto. Já no modelo nipo-germânico, a propriedade é mais centralizada, e muitas participações acionárias são de longo prazo. Nesse sistema, onde a liquidez não é priorizada, os acionistas diminuem os riscos, buscando as informações fundamentais às suas decisões junto às administrações. Esses tipos de propriedades e formas de acompanhamento refletem perspectivas diferentes dos objetivos finais das organizações, permitindo um segundo corte na definição dos dois sistemas de governança.

¹⁸ LETHBRIDGE, op. cit.

Para Meinen e Port¹⁹, além da clara e apropriada definição de papéis dos principais órgãos de administração, e da suficiente elaboração de seus integrantes, o sucesso na gestão passa essencialmente pelo desenvolvimento das seguintes práticas:

- a) no âmbito individual dos associados: os cooperados devem ter participação efetiva na vida da cooperativa, o que sugere a adoção de métodos que facilitem e incentivem o acesso às informações e manifestações;
- b) no âmbito da assembleia geral de associados: a assembleia deve atuar como órgão máximo de deliberação. Sua existência real está no nível de atuação do quadro associativo;
- c) no âmbito do conselho de administração: deve corresponder aos interesses do quadro social, servindo de conexão e controle entre os associados e os dirigentes executivos;
- d) no âmbito da diretoria executiva: os diretores devem garantir o cumprimento dos propósitos de trabalho, das metas e das demais diretrizes determinadas pelo conselho de administração;
- e) no âmbito do conselho fiscal: deve certificar-se de que a administração esteja realizando o seu papel, nos limites da lei e de comunhão com os padrões éticos.

Ressalta, por fim,

Que essas proposições convergem com o disposto no artigo 17 da Resolução 3.859/10, do CMN, que proclama: as cooperativas de crédito devem observar política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que aborde os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas²⁰.

Diante dos assuntos contemplados na fundamentação teórica, a seguir é caracterizada a empresa foco do estudo.

19 MEINEN; PORT, op. cit.

20 Ibidem, p. 287.

3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para Oliveira²¹, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações desejadas pela empresa e, para isso, deve ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidas.

Segundo Hall,

O primeiro elemento da estrutura é a complexidade, que apresenta três aspectos: vertical, horizontal e geográfico. Em termos simples, elas se referem ao grau de profundidade, abrangência e distribuição de uma organização. Conforme se espera, as organizações variam entre si no que diz respeito a esses aspectos de complexidade. A formalização é o próximo elemento da estrutura e significa o grau em que as regras e procedimentos são detalhados por uma organização. Isso, evidentemente, acarreta impactos para os indivíduos. O elemento final da estrutura é a centralização, que se refere a onde as decisões são tomadas em uma organização²².

No entendimento de Vasconcelos e Hemsley²³, a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo em que a autoridade é distribuída, as atividades de todos os níveis são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam suas responsabilidades dos objetivos organizacionais.

Neste sentido, Oliveira²⁴ diz que a “estrutura formal, objetivo de grande parte de estudo das organizações empresariais, é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma.” De acordo com Andreoli e Rossini²⁵, estrutura formal trata-se daquilo que foi previamente estabelecido pela organização, como a determinação de hierarquia, atribuições de cargos e funções, as definições de autoridades e responsabilidades, e as divisões de departamento ou áreas. Para Vasconcelos e Hemsley²⁶, a estrutura formal é aquela apresentada em manuais de organização que retratam os níveis de autoridades e responsabilidades dos vários departamentos e seções. O organograma é a representação gráfica da estrutura formal.

21 OLIVEIRA, op. cit.

22 HALL, op. cit., p. 44.

23 VASCONCELOS; HEMSLEY, op. cit.

24 OLIVEIRA, op. cit., p. 84.

25 ANDREOLI, Taís Pasquotto; ROSSINI, Fernando. **Organizações, sistemas e métodos**. Curitiba: InterSaberes, 2015. E-book. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

26 VASCONCELOS; HEMSLEY, op. cit.



Quando se trata de estrutura informal, Oliveira²⁷ diz que é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas e se desenvolve espontaneamente, quando as pessoas se reúnem. E apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma. Sua abordagem está nas pessoas e em suas relações, enquanto a estrutura formal dá ênfase a posições em termos de autoridade e responsabilidades. Na visão de Vasconcelos e Hemsley²⁸, muitas vezes a organização opera de forma diferente daquela estabelecida, o que dá origem à estrutura informal. Quando funcionários de departamentos diferentes se encontram socialmente, trocam informações sobre assuntos da empresa sem passar pelos canais formais de comunicação.

Para Cury²⁹, as empresas, em seus estágios iniciais, geralmente adotam estruturas simples, que atendem a seus objetivos, sobretudo traduzindo preocupações com a organização da produção, objetivando maximizar a produtividade e a obtenção de lucro. Os principais tipos de estruturas organizacionais tradicionalmente expostas pela literatura são: estrutura linear ou militar; estrutura funcional; estrutura *staff-and-line* e estrutura tipo comissão ou colegiada. Segundo Andreoli e Rossini³⁰, a estrutura linear consiste em linhas contínuas e únicas de responsabilidades e, conseqüentemente, em uma hierarquia rigorosamente definida. A estrutura funcional deriva do sistema de maximizar a eficiência numa fábrica. Esse sistema caracteriza-se por delimitar funções de preparação de execução e receber ordens de múltiplos encarregados³¹. A estrutura *staff-and-line* tem como características o poder dos dirigentes de uma estrutura linear, concomitantemente com órgãos de estudos, pesquisa, informações, etc., intitulados *staff* (assessoria)³². Na estrutura tipo comissão ou colegiada, tem-se a chefia colegiada, e nela não existe mais um grande chefe tomando as decisões políticas e estratégicas da empresa, mas uma pluralidade de membros, de diferentes carreiras, dividindo as responsabilidades, competindo a esse grupo o poder decisório maior. Contudo, essa pluralidade de membros, sejam conselheiros

27 OLIVEIRA, op. cit.

28 VASCONCELOS; HEMSLEY, op. cit.

29 CURY, Antonio. **Organização & métodos**: uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

30 ANDREOLI; ROSSINI, op. cit.

31 CURY, op. cit.

32 ANDREOLI; ROSSINI, op. cit.



ou diretores, preserva a unidade de direção, prevalecendo a vontade da maioria, competindo somente ao executivo-chefe a obrigação pela execução, exercendo a decisão do colegiado ao longo da empresa³³.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa classifica-se como sendo aplicada, qualitativa, descritiva e estudo de caso, pois pretende descrever a empresa em questão, permitindo visualizar sua caracterização e sua atual estrutura organizacional, e também explorando os aspectos da governança corporativa.

A técnica utilizada para coleta de dados da pesquisa se deu por meio de dados secundários, com a pesquisa bibliográfica e documental, e de dados primários, por meio de questionário e observação participante. Foram utilizadas, ainda, a observação participante, visto que a pesquisadora faz parte do quadro funcional da organização, e a análise qualitativa.

5 COOPERATIVA CENTRAL GAMA E SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Cooperativa Central Gama atua no ramo financeiro como Cooperativa de Crédito (ou Cooperativa Financeira), que é uma associação de pessoas as quais buscam através da ajuda mútua uma melhor administração de seus recursos financeiros. Em uma Cooperativa, todas as operações feitas pelos associados (empréstimos, aplicações, depósitos e outras) são revertidas em seu benefício através de preços justos. Os recursos aplicados na cooperativa ficam na própria comunidade, o que contribui para o desenvolvimento das localidades onde está inserida. Com o objetivo de organizarem-se em um sistema único, as cooperativas singulares formam uma Central de Crédito que tem como funções: promoção da integração do sistema; representação institucional regional; centralização dos recursos captados; padronização e supervisão de sistemas operacionais; controle de depósitos e empréstimos; supervisão auxiliar; educação e capacitação; adoção de medidas corretivas; assessoria jurídica e desenvolvimento de negócios. Também busca encontrar soluções para problemas comuns e atender a demandas

³³ CURY, op. cit.

coletivas. Desse modo, a Central promove maior inserção no mercado financeiro, permitindo maiores ganhos e segurança aos associados.

A empresa em estudo está situada no centro de Florianópolis, Santa Catarina, e foi fundada em 8 de novembro de 1985. Atualmente conta com 170 (cento e setenta) funcionários, divididos por seus respectivos departamentos e equipes em um prédio com seis (6) andares. A seguir, o histórico mais detalhado da empresa e do setor de atuação é apresentado.

A Cooperativa Central Gama desenvolve e dá assistência em serviços financeiros para as cooperativas singulares, ao qual ofertam esses serviços de acordo com o perfil dos associados, sejam eles pessoas físicas, jurídicas, do campo ou da cidade, no intuito de aumentar o crescimento do patrimônio pessoal, da empresa ou do agronegócio.

Os equipamentos utilizados pelos colaboradores são os padrões de escritório, computadores, impressoras, etc. Existe uma pessoa responsável pela limpeza de cada andar que é contratada por meio de terceirização. Para o controle de segurança e acidentes de trabalhos existe o comitê da CIPA, que conta atualmente com quatro (4) pessoas e a brigada de incêndio, que conta com duas (2) pessoas por andar, totalizando dez (10) colaboradores treinados.

Mesmo sendo uma cooperativa de crédito, a empresa atua no mercado financeiro com foco em serviços de apoio às suas singulares. Seus principais concorrentes são outras cooperativas de crédito e bancos públicos e particulares, dos quais se destacam Sicredi, Itaú, Banco do Brasil e Bradesco. Sua missão é gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis, por meio do cooperativismo, aos associados e às suas comunidades. A visão da Cooperativa Central Gama é ser reconhecida como a principal instituição financeira propulsora do desenvolvimento econômico e social dos associados. A empresa tem seis princípios, sendo eles:

1. Cooperativismo: Ações sustentadas nos princípios cooperativistas.
2. Cooperados: Estímulo à sua participação e permanente aperfeiçoamento. Sua máxima satisfação é nosso alvo principal.
3. Transparência: Fortalecimento da confiança dos associados por meio da ampla disponibilidade de informações sobre a instituição.
4. Credibilidade: Preservação da solidez econômica e financeira, observados os conceitos da ética.



5. Qualidade: Busca permanente do aprimoramento de nossos produtos, serviços e atendimento.

6. Recursos Humanos: Permanente valorização e desenvolvimento do patrimônio humano.

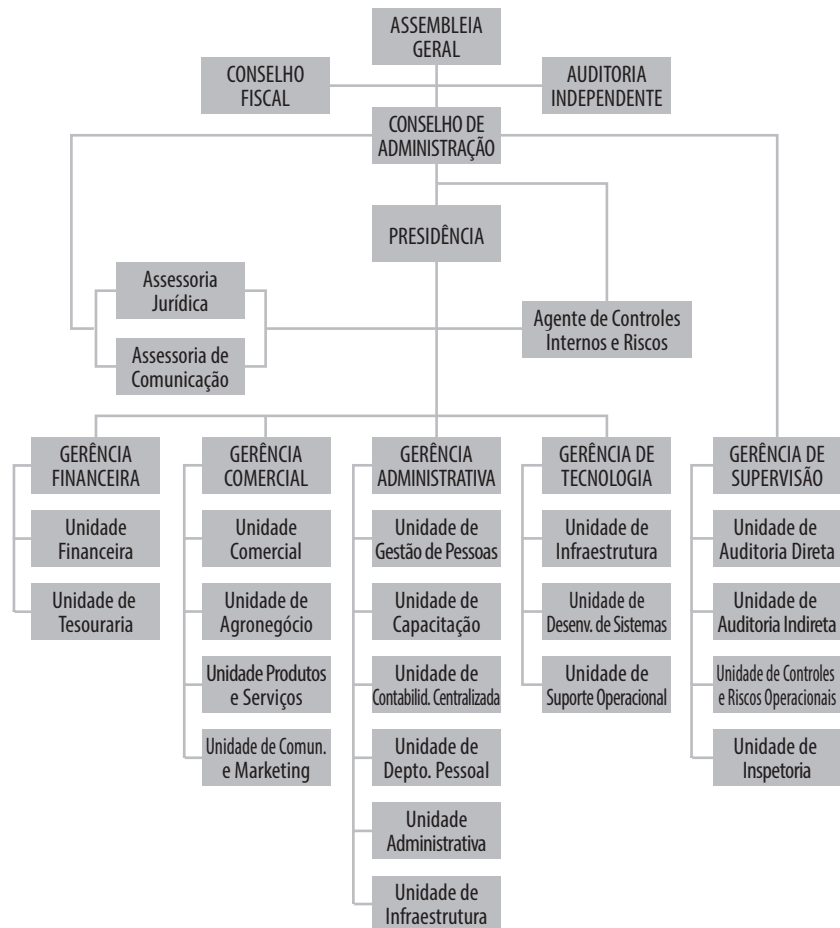
Os processos organizacionais da empresa são divididos em: Administração geral, Departamento Pessoal, Gestão de Pessoas e Edex, Administração Financeira e de Orçamento, Marketing e Sistemas da Informação. Os funcionários têm uma boa visão da empresa, gostam do trabalho e do seu meio ambiente. Dizem que a empresa é atenciosa, sempre promovendo ações comemorativas e compartilhando as novidades.

Para estabelecer padrões éticos para a condução de relações internas e externas, foi instituído o Código de Ética do Sistema Gama, que é aplicável aos componentes da estrutura organizacional de todas as entidades que o compõem. Tem o objetivo de harmonizar os valores pessoais e profissionais da empresa e os valores preconizados neste Código de Ética, os quais estão pautados em preceitos legais, éticos, morais e nos bons costumes.

Também existe a política de sustentabilidade, que surgiu da preocupação estratégica sobre a perenidade dos negócios, e repensar a maneira como as coisas são feitas, as decisões são tomadas, objetivando o crescimento e maiores resultados. Tem o objetivo de fomentar resultados nas três dimensões (econômica, social e ambiental) que propiciem o crescimento para negócios e valor reputacional positivo à marca. Os principais pontos fortes da empresa são: é uma empresa que faz parte de um grande grupo brasileiro e tem boa imagem, é reconhecida nacionalmente. Conta com colaboradores experientes e bem capacitados para seus cargos. Seu ponto fraco é que, como não gera lucro, depende de recursos das suas singulares e da aprovação delas para as maiores decisões da empresa. Seu fator de sucesso é o cooperativismo de crédito, que capacita e qualifica os participantes, apoia e dá sustentação na geração de riquezas, bem como cria autossustentabilidade para o desenvolvimento social. Além de oferecer taxas menores aos seus associados, também conta com a divisão das sobras de lucros.

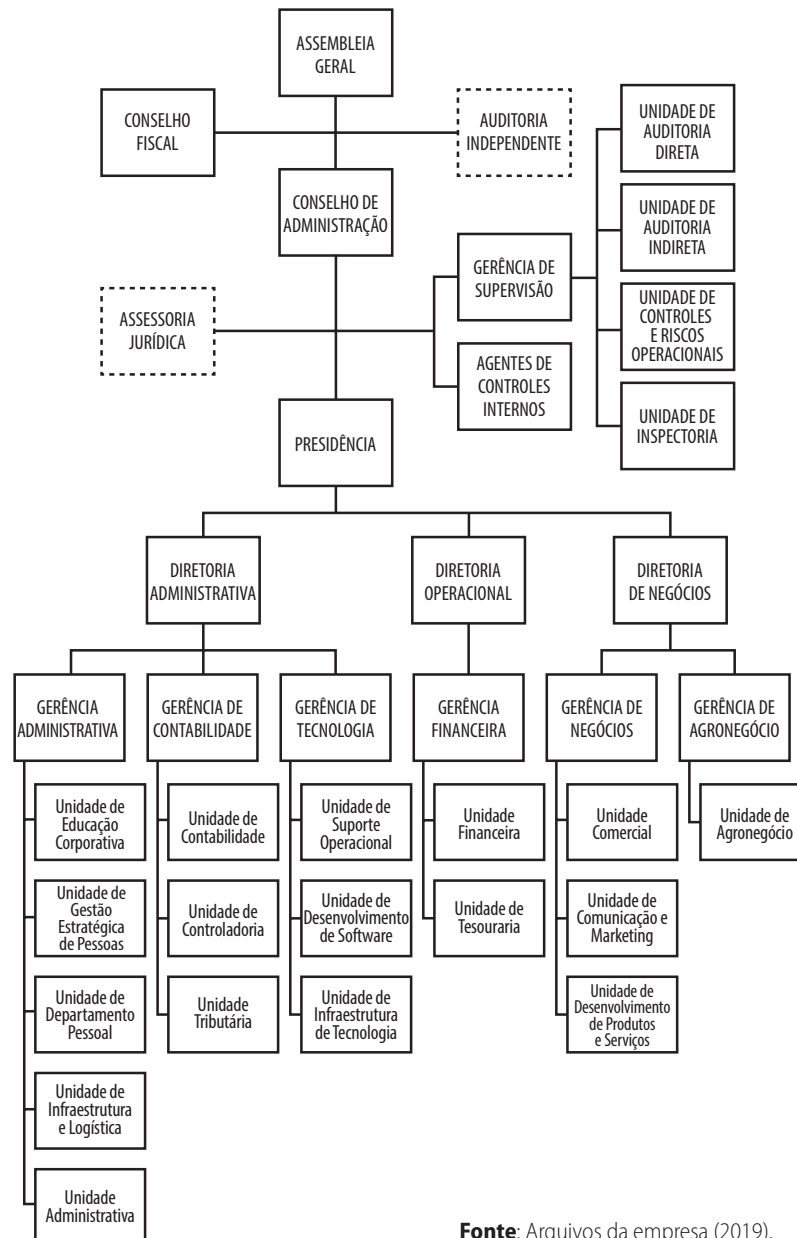
Depois de dezembro de 2018, deu-se um redesenho da estrutura organizacional da Cooperativa Central Gama SC/RS, a fim de alinhá-la com os princípios da governança corporativa. Os Organogramas 1 e 2, a seguir, representam as estruturas organizacionais nesses dois momentos.



Organograma 1 – Estrutura organizacional da Cia Gama, até novembro de 2018

Fonte: Arquivos da empresa (2018).

Organograma 2 – Estrutura organizacional da Cia Gama, após dezembro 2018



Fonte: Arquivos da empresa (2019).

A principal mudança aconteceu no nível estratégico, pois foram criadas as diretorias executivas, sendo a diretoria administrativa responsável pelas gerências administrativa, de contabilidade e de tecnologia, a diretoria operacional ficou responsável pela gerência financeira e a diretoria de negócios ficou responsável pelas gerências de negócios e de agronegócio. O conselho de administração passou a um nível abaixo do conselho fiscal e da auditoria independente. No nível tático, a gerência comercial mudou para gerência de negócios e foram criadas as gerências de contabilidade, que antes estava dentro da gerência administrativa, e de agronegócio, que antes estava na gerência comercial.

A gerência de supervisão, que antes se reportava ao presidente, agora está acima dele juntamente com o agente de controles internos. No nível operacional, com a criação da gerência de contabilidade, foram criadas as unidades de contabilidade, de controladoria e tributária. Na gerência administrativa, as unidades de gestão estratégica de pessoas, capacitação e infraestrutura sofreram alteração de nomes para gestão de pessoas, educação corporativa e estrutura e logística, respectivamente, na gerência de tecnologia a unidade de infraestrutura foi alterada para unidade de infraestrutura de tecnologia, e na gerência de negócios a unidade de produtos e serviços foi alterada para unidade de desenvolvimento de produtos e serviços. Houve também a extinção da assessoria de comunicação, pois a pessoa responsável foi adicionada ao quadro de colaboradores de comunicação e marketing. As principais mudanças ocorridas podem ser visualizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais mudanças ocorridas na estrutura organizacional da Cia Gama

MUDANÇAS	DETALHAMENTO
Nível estratégico	Criação das diretorias
Nível tático	A Gerência de Supervisão reporta-se aos Conselhos e não mais à Presidência
Nível tático	Mudança da Gerência Comercial para gerência de Negócios
Nível tático	Criação das gerências de Contabilidade e Agronegócio
Nível operacional	Criação das unidades de contabilidade, controladoria e tributária
Nível operacional	Mudança na nomenclatura de algumas unidades
Nível operacional	Extinção da Assessoria de Comunicação

Fonte: Coleta de dados, 2019. Elaboração das autoras.

6 A NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ASPECTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

6.1 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO À NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ASPECTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Cooperativas de crédito são instituições financeiras não bancárias que possuem legislação específica. A Gama faz parte das maiores redes de cooperativas de crédito do Brasil e de Santa Catarina e oferece todos os serviços disponíveis em um banco. A Gama Central SC/RS congrega e representa suas cooperativas filiadas. Objetiva a organização, em comum e em maior escala, dos serviços econômico-financeiros, e dá assistência às filiadas com vistas à integração do Sistema. A empresa conta hoje com 170 (cento e setenta) funcionários, sendo que 26 (vinte e seis) responderam ao questionário, no período de 01/04/2019 a 20/04/2019 por critério de acessibilidade.

Foram criadas 18 (dezoito) perguntas para formar o questionário, dividido em três tópicos: perfil, governança corporativa e estrutura organizacional. Os entrevistados tiveram o prazo de 20 (vinte) dias para responderem às questões enviadas. Após a coleta de dados, esses foram organizados e analisados conforme retratado a seguir.

Em relação ao perfil dos entrevistados, foram 12 (doze) homens (46,2%) e 14 (quatorze) mulheres (53,8%), com idade média entre 26 (vinte e seis) e 35 (trinta e cinco) (34,6%) e 36 (trinta e seis) e 45 (quarenta e cinco) anos (34,6%), e a maioria (38,5%) está na empresa entre 0 (zero) e 1 (um) ano, entre 2 (dois) e 5 anos (23,1%) e entre 6 (seis) e 10 (dez) anos (23,1%). Na Diretoria de Negócios, houve 9 (nove) respostas (34,61%), na Diretoria Administrativa houve 8 (oito) respostas (30,77%) e na Diretoria Operacional houve 6 (seis) respostas (27,3%), houve, também, 3 (três) (11,53%) pessoas que informaram sua diretoria. Em relação à formação, 11 (onze) pessoas (42,3%) têm nível superior completo, 5 (cinco) pessoas (19,23%) estão cursando nível superior, 4 (quatro) pessoas (15,34%) têm pós-graduação completa, 1 (uma) pessoa (3,84%) está cursando o ensino médio e 5 (cinco) pessoas (27,3%) não informaram. Dos entrevistados, foram identificados um gerente, um supervisor e o restante pertence ao nível operacional.

O Quadro 2 apresenta um resumo das perguntas e principais apontamentos.



Quadro 2 – Perguntas e principais apontamentos

PERGUNTAS	PRINCIPAIS APONTAMENTOS
No seu entendimento, qual o conceito de governança corporativa?	Sistema que ajuda no controle e administração da empresa, um método de governança descentralizado que envolve todos os colaboradores e tem políticas como transparência, justiça e ética
Em algum momento, a empresa trouxe o conceito de governança corporativa?	A maioria acredita que a empresa trouxe, em algum momento, o conceito de governança corporativa
Se sim, em quais momentos?	Principalmente em treinamentos, cursos e palestras, na criação do planejamento estratégico e no dia a dia, através de informativos e interação entre os próprios colaboradores
Você acha que a empresa segue os princípios da governança corporativa (transparência, justiça, prestação de contas, cumprimentos de leis e ética)?	Todos acreditam que a empresa segue os princípios da governança corporativa
De que forma as ações e a organização atual da empresa refletem o conceito de governança corporativa?	Através da transparência das informações, ética, cumprimento das leis, regulamentação de procedimentos e normas e também em sua estrutura organizacional, em seu planejamento estratégico e no incentivo à busca de conhecimento, através de cursos e palestras
Você reconhece mudanças recentes na estrutura organizacional (cargos, funções, hierarquia, responsabilidades) da empresa?	A maioria dos entrevistados reconhece as mudanças
Quais pontos de mudança?	Principalmente a implantação das diretorias executivas, algumas gerências e uma nova hierarquia no geral
Você participou do planejamento de alguma mudança na estrutura organizacional?	Nenhum entrevistado disse ter participado

Continua na página seguinte

PERGUNTAS	PRINCIPAIS APONTAMENTOS
Quais as consequências disso para o seu trabalho?	Alguns informaram que houve consequências para o seu trabalho com a criação das diretorias e no planejamento estratégico, mas alguns não souberam identificar mudanças
Quais os pontos fortes da mudança (o que melhorou)?	Para os pontos fortes dessa mudança, alguns entrevistados identificaram a criação de novas gerências, descentralização de decisões, melhoria e agilidade nos processos e crescimento de pessoas dentro da organização, contudo algumas pessoas não souberam identificar pontos fortes ainda
Quais os pontos fracos da mudança (o que não está claro ou pode melhorar)?	Quanto aos pontos fracos, a maioria não soube identificar, mas algumas pessoas informaram que a mudança não ficou muito clara. Apontaram que o processo poderia ter sido mais claro e sugeriram a criação de um plano de cargos e salários
Você acredita que a mudança na estrutura organizacional está ligada aos conceitos/princípios da governança corporativa?	A maioria acredita que estão ligados
Se sim, de que forma a mudança na estrutura organizacional está ligada aos conceitos/princípios da governança corporativa?	Principalmente no modo de gerenciamento, na cultura, regras e normas da empresa e pelas exigências do BACEN

Fonte: Coleta de dados, 2019. Elaboração das autoras.

Uma vez mostrada a pesquisa acerca da percepção dos colaboradores em relação à nova estrutura organizacional e aspectos da governança corporativa, será apresentada a análise dos pontos fortes e pontos fracos da nova estrutura organizacional.



6.2 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Após organização e análise dos dados coletados, foram identificados os pontos fortes e fracos apontados pelos colaboradores, em relação à estrutura organizacional da empresa, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Pontos fortes e pontos fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Criação das diretorias	Diretor Operacional acumula a função de Diretor de Negócios
Criação de novas gerências	Falta de apresentação direta da governança corporativa
Descentralização de decisões	Falta de clareza no processo de redesenho da estrutura organizacional
Melhoria nos processos	O redesenho da estrutura não foi apresentada aos colaboradores de forma adequada
Reconhecimento profissional	Apesar de haver uma política de cargos e salários, não existe um plano de cargos e salários/ plano de carreira
Colaboradores conhecem os conceitos de governança corporativa	
Empresa segue os princípios da governança corporativa	Falta de <i>feedback</i> dos superiores aos seus subordinados

Fonte: Coleta de dados, 2019. Elaboração dos autores.

Observou-se, assim, que o redesenho da estrutura organizacional trouxe pontos positivos e negativos para a Companhia Gama, segundo os colaboradores que fizeram parte da pesquisa. A fim de diagnosticar se o redesenho da estrutura organizacional está alinhado aos princípios da Governança Corporativa, foi elaborado o Quadro 4, que segue.

Quadro 4 – Práticas da governança corporativa

PRÁTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	EMPRESA SEGUE
Práticas de gestão direcionadas para determinação da direção estratégica e controle de desempenho das corporações	Sim
Dirigir e monitorar através de métodos específicos; administradores e proprietários procuram garantir o bom desempenho da empresa para aumentar de sua riqueza	Não
Dirigir, monitorar e incentivar, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas	Sim
Adoção como linhas-mestras: transparência, prestação de contas e equidade	Sim
Aperfeiçoar as relações internas da empresa, mediante sua administração, bem como elaborar as suas relações com o ambiente externo, principalmente com o mercado investidor de sua cobertura	Não
Seguir os conceitos: a transparência; o senso de justiça; a prestação de contas; o cumprimento das leis e a ética	Sim
Modelo monístico	Não
Modelo dual	Sim

Fonte: Coleta de dados, 2019. Elaboração dos autores.

Pode-se observar que, segundo os colaboradores, a empresa segue a maioria das práticas da Governança Corporativa, sendo elas: práticas de gestão direcionadas para determinação da direção estratégica e controle de desempenho das corporações; dirigir, monitorar e incentivar, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas; adoção como linhas-mestras: transparência, prestação de contas e equidade; seguir os conceitos: a transparência; o senso de justiça; a prestação de contas; o cumprimento das leis e a ética e modelo dual. Já os pontos que não foram atingidos são: dirigir e monitorar através de métodos específicos; administradores e proprietários procuram garantir o bom desempenho da empresa para aumentar de sua riqueza; aperfeiçoar as relações

internas da empresa, mediante sua administração, bem como elaborar as suas relações com o ambiente externo, principalmente com o mercado investidor de sua cobertura e o modelo monístico.

Diante disto, vê-se que, embora nem todas as práticas tenham sido atendidas, em termos de princípios da Governança Corporativa a organização está atendendo a grande parte.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto anteriormente, esta pesquisa analisou de que forma o novo desenho da estrutura organizacional da Cooperativa Central Gama está alinhado com os aspectos da governança corporativa, segundo seus colaboradores.

Neste intuito, foram aplicados questionários com 18 (dezoito) perguntas, com os tópicos de perfil, governança corporativa e estrutura organizacional, junto aos colaboradores da Cia Gama. Assim, pode-se entender como compreenderam o processo de redesenho da estrutura, qual a participação e como isso os afetou. Também, pode-se observar como os conceitos de governança corporativa estão ligados à organização e à nova estrutura organizacional. Como pontos fortes, no novo desenho da estrutura organizacional da Cia Gama, foram identificados a criação das diretorias, a criação de novas gerências; descentralização de decisões; melhoria nos processos; reconhecimento profissional; conhecimento dos colaboradores sobre os conceitos de governança corporativa e a obediência da empresa aos princípios da governança corporativa. Como pontos fracos, o Diretor Operacional acumula a função de Diretor de Negócios; falta de apresentação direta da governança corporativa; falta de clareza no processo de redesenho da estrutura organizacional; o redesenho da estrutura não foi apresentada aos colaboradores de forma adequada; mesmo havendo uma política de cargos e salários, não existe um plano de cargos e salários/plano de carreira; e falta de *feedback* dos superiores aos seus subordinados.

Quanto às limitações encontradas nesta pesquisa, pode-se destacar a limitação de acesso às informações fornecidas pela empresa. As informações disponibilizadas foram muito superficiais quanto ao método, estudo e planejamento efetuados para mudança da estrutura organizacional. Outra limitação encontrada foi a não participação de colaboradores do nível estratégico



da empresa no questionário aplicado, o que prejudicou na análise do ponto de vista dos colaboradores. Como proposta para futuros estudos e trabalhos acadêmicos, sugere-se um estudo exploratório ou quantitativo sobre estruturas organizacionais em cooperativas de crédito e sobre a importância da governança corporativa neste segmento.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, José. **Teoria geral da administração**: TGA: a antropologia empresarial e a problemática ambiental. Rio de Janeiro: Interciência, 2012. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.
- ALVARENGA, M. C. **Organização sistemas e métodos para os cursos de administração e ciências contábeis**. [S. l. : s. n., 200-?] *E-book*.
- ANDREOLI, Taís Pasquotto; ROSSINI, Fernando. **Organizações, sistemas e métodos**. Curitiba: InterSaberes, 2015. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.
- CASARIN, H. C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa científica**: da teoria à prática. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. Compacta. Barueri, SP: Manoele, 2014. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.
- CURY, Antonio. **Organização & métodos**: uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- LERNER, Walter. **Organizações, sistemas e métodos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LLATAS, Maria Virginia. **OSM**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.
- LETHBRIDGE, Eric. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8, p. 209-231, dez. 1997.
- MAKIOSZEK, Anderon Andellon. **Organizações, sistemas e métodos (OSM) e design organizacional**: novas práticas. Curitiba: InterSaberes, 2019. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.
- MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: CONFEBRAS, 2012.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: InterSaberes, 2016. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

HISTÓRIA do Cooperativismo de Crédito no Brasil. In: PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. 2019. Disponível em: <<https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/>>. Acesso em: 20 maio 2019.

SISTEMA OCB. **História do cooperativismo**. Brasília, DF: Sistema OCB, 2019a. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>>. Acesso em: 20 maio 2019.

SISTEMA OCB. **O que é cooperativismo**. Brasília, DF: Sistema OCB, 2019b. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>>. Acesso em: 20 maio 2019.

SLOMSKI, V. et al. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOBRAL, Filipe; PECI Alketa. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. *E-book*. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações, estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

