

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GABRIEL MARTINS VALVERDE

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

FLORIANÓPOLIS

2021

GABRIEL MARTINS VALVERDE

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

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Flach.

Coorientador: Prof. Msc. André Porfírio de Almeida.

FLORIANÓPOLIS

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Valverde, Gabriel Martins

ANÁLISE DA GOVERNANÇA COOPERATIVA NAS COOPERATIVAS DE  
RECICLAGEM DE FLORIANÓPOLIS/SC / Gabriel Martins Valverde  
; orientador, Leonardo Flach, coorientador, André Porfírio  
de Almeida, 2021.

65 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico, Graduação em Ciências Contábeis, Florianópolis,  
2021.

Inclui referências.

1. Ciências Contábeis. 2. Cooperativismo. 3. Governança  
Cooperativa. 4. Cooperativas de Reciclagem. I. Flach,  
Leonardo. II. de Almeida, André Porfírio. III. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Graduação em Ciências Contábeis.  
IV. Título.



GABRIEL MARTINS VALVERDE

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

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso de Ciências Contábeis

Florianópolis, 31 de Agosto de 2021.

---

Prof. Alcindo Cipriano Argolo Mendes, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Leonardo Flach, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof., Ms. André Porfírio de Almeida  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof., Dr. Joice Antonio Lorandi  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho aos meus pais, Cely e Marivaldo, e aos meus avôs, Guilherme e Cotingo.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade de participar, através do Curso de Ciências Contábeis, de uma comunidade científica empenhada em promover desenvolvimento e melhoria dos processos de gestão nas mais diversas organizações, organizações estas que geram riqueza, oportunidade e dignidade a muitas famílias.

A minha mãe, minha eterna e fiel parceira em todas as decisões e rumos que tomei na minha vida, por tudo que me deu, e por tudo que ainda me dá.

Aos meus avôs, Guilherme e Cotingo, por serem minhas inesgotáveis fontes de amor, caráter, de vida, perseverança e acima de tudo, reflexos do que almejo a minha vida.

Aos meus padrinhos, Rodrigo e Maria Fernanda, por todo apoio incondicional nos mais diversos momentos.

Às minhas tias, Édna e Márcia, pela confiança e carinho empregados em mim.

À minha namorada, Gabriela, por todo apoio, amor e carinho.

À todos os meus familiares.

Aos meus colegas do curso de Ciências Contábeis, pelo apoio, confiança e entrega durante os anos dentro da universidade.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Leonardo Flach, por todo apoio e confiança entregues a mim, como também ao meu Coorientador André Porfírio de Almeida por todo suporte na confecção deste trabalho.

Aos Colegas do NETEC, que abriram as portas da pesquisa científica a mim.

À Profa. Dra. Viviane Theiss, Coordenadora de TCC e Conselheira.

Aos gestores das Cooperativas de Reciclagem que colaboraram com a produção do conhecimento, sem os quais não seria possível realizar este estudo.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.



“Quando a última árvore é cortada, o último peixe é pescado e o último rio está poluído; quando respirar o ar é nauseante, você vai perceber, tarde demais, que a riqueza não está nas contas bancárias e que você não pode comer dinheiro”. (Obomsawin)

## RESUMO

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

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

## ABSTRACT

Recycling cooperatives play an indispensable role in reducing the impact of urban solid waste on the environment, in addition to providing income generation and social inclusion. In this sense, the present work aims to analyze a cooperative governance of recycling cooperatives in the city of Florianópolis under the cooperative governance bias. Cooperative governance practices are shown as a means of ensuring the achievement of cooperative and social objectives, through a strategic management model, so that it is intended to verify which practices are actually applied to the reality of the management of cooperatives in analysis. The research issue is to raise the perception of managers about governance in recycling cooperatives in Florianópolis, and a study research is justified in the importance of sustainable development and the possibility of improving the management of these associations. The methodology used is the multi-case study, through qualitative and exploratory research. Analyzes indicate that cooperative governance practices in these associations are still very scarce, especially with regard to internal inspection and the management of people and conduct. On the other hand, transparency of information and accountability required a mostly positive scenario within the analyzed cooperatives, aptitudes for cooperative principles and the nature of these associations.

**Keywords:** Cooperatives. Cooperative Governance. Recycling Cooperatives.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo reverso do processo produtivo.....	29
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões da Sustentabilidade.....	20
Quadro 2 – Variável Governança e seus tópicos.....	36
Quadro 3 – Tópicos de Governança.....	38
Quadro 4 – Práticas de Responsabilidade Corporativa.....	41
Quadro 5 – Práticas de ética, conduta e conflito de interesse.....	44
Quadro 6 – Práticas de transparência.....	45
Quadro 7 – Práticas de RH.....	46
Quadro 8 – Práticas de gestão.....	47
Quadro 9 – Práticas de auditoria.....	49

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Dados de adesão as práticas de Reponsabilidade Corporativa.....	50
Gráfico 2 – Dados de adesão as práticas de Ética, conduta e conflito de interesse.....	51
Gráfico 3 – Dados de adesão as práticas de Transparência.....	52
Gráfico 4 – Dados de adesão as práticas de Recursos Humanos.....	52
Gráfico 5 – Dados de adesão as práticas de Gestão.....	53
Gráfico 6 – Dados de adesão as práticas de Auditoria.....	54

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

CEMPRE - Compromisso Empresarial para Reciclagem

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OCB - Organização das Cooperativas do Brasil

ONU - Organização das Nações Unidas

PNRS - Pesquisa Nacional de Resíduos Sólidos

PNSB - Pesquisa Nacional de Saneamento Básico

RH - Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	Problema de Pesquisa.....	16
1.2	Objetivos.....	16
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>17</b>
1.3	1.3 Justificativa.....	17
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
2.1	2.1 As Cooperativas e a Lei Cooperativista.....	18
2.2	A Governança Cooperativa.....	20
2.3	Desenvolvimento Sustentável.....	23
2.4	Resíduos Sólidos.....	26
2.5	Logística Reversa e seu apoio Para a Sustentabilidade.....	28
2.6	Cooperativas de Reciclagem.....	32
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>35</b>
3.1	Características da pesquisa.....	35
3.2	Variáveis da pesquisa.....	35
3.3	Coleta de dados.....	38
3.4	análise dos dados.....	39
3.5	Caracterização das Cooperativas e do ambiente analisado.....	39
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
4.1	Discussão dos resultados do estudo multicaso com Cooperativas de Reciclagem 41	
4.2	Responsabilidade Corporativa.....	41
4.3	Ética, Conduta e Conflito de Interesses.....	42
4.4	Transparência.....	44



4.5	Comitê de RH.....	45
4.6	Gestão.....	47
4.7	Auditoria.....	48
4.8	Análise dos dados.....	49
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>55</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

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

direitos de propriedade e administração dos associados; e nas características intrínsecas dos membros da cooperativa.

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

Essas cooperativas são indispensáveis para amortecer o impacto ambiental dos resíduos sólidos urbanos, posto que consolidam programas de logística reversa para estender a vida útil de produtos e embalagens. A partir da coleta, separação e fornecimento de matéria-prima secundária para a indústria, as cooperativas de reciclagem prestam sua contribuição à saúde pública e ao sistema de saneamento, dentre outras funcionalidades (SOUZA; PAULA; SOUZA-PINTO, 2012).

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

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

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema desta pesquisa é: qual é a percepção dos gestores acerca da governança cooperativa nas entidades cooperativas de reciclagem em Florianópolis?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Objetivo geral desta pesquisa consiste em verificar a percepção dos gestores acerca da governança cooperativa nas entidades cooperativas de reciclagem em Florianópolis..

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Verificar quais são as práticas de governança cooperativa existentes na literatura científica;
- ✓ Levantar as cooperativas de reciclagem operantes em Florianópolis/SC e realizar entrevistas com os gestores destas organizações;
- ✓ Verificar quais práticas de governança cooperativa estão presentes na gestão das cooperativas de reciclagem.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo da governança em instituições do terceiro setor apresenta-se como importante possibilidade de aprimoramento dos mecanismos de evidenciação dos preceitos relacionados à gestão dessas organizações. Dessa forma, considerando a importância do desenvolvimento sustentável no atual contexto ecológico mundial, é importante perceber quais são as formas de gestão dessas entidades e como elas estão ajustadas (Martins; Martins, 2014).

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 AS COOPERATIVAS E A LEI COOPERATIVISTA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A saída de um associado, por sua vez, pode se dar mediante uma das cinco condições a seguir: i. pedido voluntário; ii. por motivo de infração legal ou estatutária, ou fato especial previsto no estatuto; iii. dissolução da pessoa jurídica; iv. falecimento; e v. deixar de atender a qualquer dos requisitos estatutários de ingresso ou permanência.

No que tange à administração das cooperativas, esta se dá por um Conselho de Administração (ou Diretoria), composta exclusivamente por associados eleitos pela Assembléia Geral. O mandato de cada conselheiro não pode exceder o prazo de quatro anos; e a cada eleição devem necessariamente ser renovados no mínimo um terço de seus integrantes.

A Lei permite, em seus arts. 47, §1º, e 48 respectivamente, a criação de outros órgãos necessários à administração; e a contratação de gerentes técnicos comerciais que não pertençam ao quadro de associados, com atribuições e salários fixados.

A cooperativa deve contar, também, com um Conselho Fiscal, responsável por fiscalizar as ações da Diretoria e garantir o cumprimento do estatuto e da legislação, conforme dispõe o art. 56. Este é composto por três membros efetivos e três suplentes; ambos os associados são eleitos anualmente pela Assembleia Geral. É expresso na normativa que o associado não pode exercer cumulativamente cargos nos órgãos de administração e fiscalização (BRASIL, 1971, art. 56, §2º).

A Assembleia Geral é o órgão que detém poderes para decidir sobre todos os aspectos da organização. Ou seja, é o órgão máximo deliberativo da cooperativa. De acordo com o art. 42 do texto normativo, cada associado presente tem direito a tão somente um voto, independente da sua porção de quotas-partes da organização. As deliberações são tomadas por maioria de votos dos associados presentes com direito de votar (art. 38, §3º).

Importa destacar que o capital das cooperativas é subdividido em quotas-partes, nos termos do art. 24, e nenhum associado poderá subscrever mais de um terço do total. O mesmo dispositivo ainda prevê, em seu §3º, que é vedada a distribuição de qualquer espécie de benefício às quotas-partes do capital, ou instituição de quaisquer outras vantagens ou privilégios em favor de associados ou terceiros, salvo os juros de até 12% ao ano que incidirão sobre a parte integralizada. Ainda, as quotas-partes são inacessíveis a terceiros estranhos à sociedade, nos termos do art. 4º, IV.

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

## 2.2 A GOVERNANÇA COOPERATIVA

A governança cooperativa se aproxima muito do conceito de governança corporativa, porém, ao invés de ser aplicado ao contexto empresarial, este tipo de governança é aplicado ao cooperativismo. As características organizacionais das cooperativas definem um conjunto peculiar de distribuição dos direitos de propriedade, poder de decisão e ganhos

residuais entre os membros, que influencia diretamente no seu modelo de governança e no papel dos gerentes-profissionais (BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012).

Dessa forma, a governança cooperativa pode ser entendida como um conjunto de processos, políticas, leis e regulamentos que fundamentam a forma como uma cooperativa é dirigida, administrada e controlada. Tal prática permite que seus cooperados assegurem a execução dos objetivos da organização, principalmente no que concerne ao aumento do seu valor e crescimento sustentável ao longo do tempo (PINTO; REISDORFER, 2015).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015), para que uma estrutura de governança nas organizações se efetive na prática, faz-se necessário que as pessoas que ocupam posições executivas e de conselho tenham conhecimento de seus direitos e deveres, bem como do papel que exercem no êxito destas organizações.

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

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

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

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

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



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

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

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

A necessidade de uma governança cooperativa surge justamente dentro do escopo do conflito de interesses, uma vez que as práticas e desdobramentos de governança são indispensáveis para lidar com os questionamentos levantados. Dentro da cooperativa, esses conflitos de interesses devem ser manifestados diante de todos os cooperados, para que possa ser colocado em discussão, podendo ser classificados como direto, indireto, e condicionado (PINTO; REISDORFER, 2015).

O conflito de interesses direto ocorre quando a decisão do membro da administração/governança é norteadada por sua remuneração ou vantagens que poderá receber, ou seja, não objetivando o melhor para a cooperativa, mas sim os seus interesses particulares.

O conflito indireto, por seu turno, ocorre quando a vantagem financeira é secundária para o membro da administração/governança, mas, ainda sim, o beneficiará. O que ocorre é a concessão de uma vantagem para um ou outro agente interessado, mas que indiretamente beneficia o agente da decisão.

O conflito de interesses condicionado, por fim, ocorre quando um membro da administração/governança exerce influência sobre os demais membros da administração, conduzindo-os a decisões que atendem aos seus interesses particulares, e não ao melhor para a organização.

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

Os mecanismos de controle desenvolvidos para estruturar um ambiente de governança dentro das organizações podem vir a ter um viés externo ou interno. O controle externo diz respeito às práticas de governança que ocorrem fora da organização, influenciando em aspectos como a regulação do mercado de bens e serviços, a concorrência no mercado de trabalho e a atuação no mercado financeiro.

Já o controle interno caracteriza-se pelos mecanismos que se encontram no cerne da atuação das cooperativas para o tratamento dos aspectos de governança-cooperativa. Para Pinto e Reisdorfer (2015), os principais determinantes internos para a estruturação e organização da governança cooperativa são: o Conselho de Administração; a Assembleia Geral; o Conselho Fiscal e as auditorias.

De acordo com a OCB (2017), a adoção de uma boa prática de governança na cooperativa tem por objetivo ampliar a transparência da administração da organização; facilitar o seu desenvolvimento; contribuir para a sustentabilidade e perenidade do modelo cooperativista; aprimorar a participação do cooperado no processo decisório; obter melhores resultados econômico-financeiros; incentivar a inovação e proporcionar a melhoria da qualidade dos serviços ao quadro social; e aplicar a responsabilidade social como integração da cooperativa com a sociedade civil.

### 2.3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A noção de sustentabilidade advém de duas origens distintas. Na biologia, é entendida como a capacidade de resiliência e recuperação dos ecossistemas, frente às ações antrópicas que agredem sua existência. Na economia, essa noção nasce com a percepção de

que o modelo de consumo e desenvolvimento, construídos a partir das mudanças econômicas e sociais ocorridas no século XX, não pode perdurar, devido à nocividade causada ao meio ambiente (NASCIMENTO, 2012).

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

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

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

Barreto (2004) explica que a noção de sustentabilidade aponta algo capaz de ser suportável, duradouro e conservável, se tornando, dessa forma, perpétuo. Compreender a complexidade que o tema apresenta é fundamental para a formação do debate, de modo que se faz necessário conceituar o que vem a ser desenvolvimento sustentável. Goodland e Ledoc (1987, p.38) explicam:

Desenvolvimento sustentável é aqui definido como um padrão de transformações econômicas estruturais e sociais (i.e., desenvolvimento) que otimizam os benefícios sociais e econômicos disponíveis no presente, sem destruir o potencial de benefícios similares no futuro. O objetivo primeiro do desenvolvimento sustentável é alcançar um nível de bem estar econômico razoável e equitativamente distribuído que pode ser perpetuamente continuado por muitas gerações humanas. (...) desenvolvimento sustentável implica usar os recursos renováveis naturais de maneira a não degradá-los ou eliminá-los, ou diminuir sua utilidade para as gerações futuras, implica usar os recursos minerais não renováveis de maneira tal que não necessariamente se destruam o acesso a eles pelas gerações futuras (...) desenvolvimento sustentável também implica a exaustão dos recursos energéticos não renováveis numa taxa lenta o suficiente para garantir uma alta probabilidade de transição social ordenada para as fontes de energia renovável.

De acordo com Baquero e Cremonese (2006), uma das características essenciais do desenvolvimento sustentável versa não somente sobre a proteção do meio ambiente, mas abrange as pessoas, de forma a equalizar a necessidade de realização das pessoas com a utilização sustentável dos recursos.

Importa destacar que esse conceito de desenvolvimento sustentável é facilmente aceito e teoricamente muito eficiente, no entanto, de acordo com Franco (2000), sua formação abrange questões ambientais, tecnológicas, econômica, cultural e política, portanto, apresenta um processo complexo em sua aplicação, sendo que, fatores como a pobreza, poluição, tecnologia e formas de vida precisam estar em consonância com estas mudanças comportamentais tanto na forma de agir, pensar, produzir e de consumir da humanidade, como também na participação de todos os grupos sociais para a realização dessas mudanças.

Em geral, pode-se afirmar que o desenvolvimento sustentável refere-se ao atendimento das demandas das gerações atuais, sem prejudicar o desenvolvimento das futuras. Porém, nota-se que a partir dessa definição, há muito a ser percorrido no sentido da implementação desta ideia, requer desde os poderes públicos à atenção da própria sociedade, a fim de se atingir a sustentabilidade das relações homem versus meio ambiente.

Segundo Esteves (2015), apesar de disseminado entre as diversas camadas da sociedade o conceito de desenvolvimento sustentável, necessita-se de limites acerca do que se entende como objeto desta sustentabilidade e a quem fica determinada a responsabilidade sobre esse desenvolvimento. É necessário, portanto, que tanto as empresas como a sociedade em geral entendam a importância do seu papel, fazendo com que cada ente envolvido compreenda seu lugar e suas funções.

Ainda, conforme Santos *et al* (2011), a noção do que se entende por desenvolvimento está ligada intimamente ao crescimento econômico, a partir desse conceito, e entendendo que os modelos geopolíticos e sociais estão mudando a sua forma e maneira de desenvolver-se, busca-se um equilíbrio entre as diversas esferas das dimensões social, institucional, econômica e ambiental, ao ponto que, ao contemplar uma única dimensão, se incorre no descuido de uma análise superficial da realidade.

Com o novo apontamento do desenvolvimento, verifica-se que o mesmo não pode ser considerado como resultado exclusivo de crescimento econômico. Segundo Cândido (2004), tais mudanças estão centradas na ideia de que, se o desenvolvimento sustentável não

resultar em determinado nível de desenvolvimento social, as esferas sociais em todos os níveis serão prejudicadas, culminando em dificuldades em termos de expansão econômica, política e social.

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

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

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

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

## 2.4 RESÍDUOS SÓLIDOS

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

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

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

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

Porém, ao se observar os municípios, vê-se que 63,6% utilizam os lixões como destino e 32,2%, aterros adequados, sendo que 5% não informaram para onde vão seus resíduos (IBGE,2000). Segundo Filho e Linhares (2019), de forma geral, a disposição final dos resíduos sólidos contempla três formas mais comuns: o aterro sanitário, que representa a forma mais adequada pois utiliza tecnologias que minimizam os impactos ambientais e os possíveis riscos à saúde humana; o aterro controlado; e os lixões.

Ainda, segundo Filho e Linhares (2019), os aterros sanitários se configuram como o método de destinação final do lixo menos danoso ao ambiente ou à saúde pública, utilizando de engenharia no adequamento dos resíduos, que são colocados em camadas, e controlando o escoamento de líquidos e a emissão de gases.

Os aterros controlados apenas se diferenciam dos lixões por receberem matéria sobre os resíduos, tais como areia e outras coberturas, mas não podem ser entendidos como métodos adequados para destinação de resíduos, as compostas e outras formas de destinação dão melhor tratamento ao resíduo.

Gouveia (2012) cita que a disposição do lixo sem tratamento pode constituir-se em diversos problemas de saúde pública, assim como provocar a poluição do solo e da água, alterando suas características físicas, químicas e biológicas. A alternativa necessária é uma gestão integrada dos resíduos, que pode ser definida como ações normativas de

planejamento que a administração pública municipal cria com a finalidade de tratar e dispor o resíduo de maneira adequada, baseado em critérios sanitários, ambientais e econômicos (CEMPRE, 2009).

Para Gouveia (2012), a quantidade crescente do acúmulo de lixo nos lixões representa alto risco de intoxicações, de modo a gerar alto risco à saúde humana, o acarretando em hospitalizações oriundas dos mais diversos problemas, visto que o acúmulo dos rejeitos contamina o solo e constitui múltiplos focos de doenças.

Os problemas relacionados com o acúmulo de lixo, resultado da geração de resíduos decorrente do consumo das famílias, são crescentes e cada vez mais presentes no contexto urbano brasileiro. Ainda, aliam-se à falta de iniciativas públicas por parte da administração, dando uma dimensão à problemática ainda maior.

Silva (2007) afirma que: “(...) os resíduos sólidos estão sendo produzidos pelos seres humanos numa proporção muito maior do que deveriam produzir, desarmonizando o equilíbrio ecológico, indicando que consumimos mais do que necessitamos, acelerando assim o índice de poluição do planeta” (SILVA, 2007, p. 13).

Assim sendo, e frente aos impactos que a má gestão dos resíduos causa, tanto no ambiente quanto na sociedade, o governo brasileiro, a partir da iniciativa do Senado Federal - posteriormente alterada pela Câmara dos Deputados - no dia 10 de Março de 2010 aprovou o Projeto de Lei 203/91, o qual institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) (BRASIL,2010).

A PNRS, de acordo com o Congresso Nacional, possui uma gama de objetivos, dentre estes: Proteção da saúde pública e da qualidade do meio ambiente; Não geração, redução, reutilização, reciclagem e tratamento de resíduos sólidos, bem como destinação final ambientalmente adequada dos rejeitos; Desenvolvimento de processos que busquem a alteração dos padrões de produção e consumo sustentável de produtos e serviços Gouveia (2012).

Portanto, analisando o contexto, verifica-se o quanto a má gestão dos resíduos sólidos pode acarretar em problemas a nível econômico, social e ambiental, fazendo surgir a logística reversa, que é considerada uma das alternativas que contribuem para a mitigação dos efeitos ambientais citados no tocante aos materiais recicláveis .





parcela dos produtos e de seus materiais originados a partir do descarte dos produtos já utilizados, para que de alguma maneira retornem ao ciclo produtivo.

Sendo assim, e por se tratar de um processo que agrega valor a produtos que perderam sua utilidade, o procedimento de logística reversa de pós-consumo tende a ser cada vez mais estudado e compreendido, pois a utilização desse procedimento de forma eficiente pode transformar um processo de reutilização com altos custos, em uma maneira eficaz e menos custosa de recuperação de matéria prima.

Segundo Santos *et al.* (2011), com a crescente geração de resíduos sólidos, o melhor desenlace na destinação destes resíduos é aquela em que a combinação de meio-ambiente e lucro estejam alinhados de forma que tanto as diretrizes do meio-ambiente quanto o resultado econômico obtido sejam satisfatórios, compreendendo o papel da logística reversa.

Nesse contexto, é notável que a logística reversa demonstre reflexos nas três dimensões da sustentabilidade, quais sejam, social, econômica e ambiental. Conforme destacado por Sachs (1993), o âmbito social se confronta aos ganhos da sociedade a partir de atividades relacionadas na logística reversa. O econômico está ligado aos ganhos financeiros recebidos a partir de atividades que envolvem a logística reversa. E o ambiental, por fim, se confronta com a mitigação dos problemas ocasionados ao meio ambiente a partir da má disposição e utilização dos resíduos.

Segundo o autor Leite (2009), a reutilização dos materiais por meio da logística reversa pode ser separada em três subsistemas reversos: reuso, remanufatura e reciclagem, levando em consideração que também há a possibilidade de “restos” de produtos, pós-consumo, poderem ser dirigidos aos sistemas de destinação final. No sistema de reuso os produtos não recebem nenhuma forma de tratamento físico, apenas são deixados em condições de utilização com atividades de baixo valor, como ,por exemplo, a limpeza. Na remanufatura é necessário a substituição de alguns componentes dos produtos para que eles tenham sua utilização retornada. A reciclagem, por sua vez, é o fluxo reverso em que o produto não mantém sua funcionalidade original.

A reciclagem se configura como o reaproveitamento dos recursos materiais, como a sua matéria-prima, para um novo produto. Há uma gama diversa de materiais que podem ser reciclados e os exemplos mais presentes no cotidiano são o papel, o vidro, o metal e o plástico.

Segundo a ACREPOM (Associação dos Catadores de Papel, Papelão e Materiais Recicláveis de Araçatuba), a palavra reciclagem tornou-se relevante na mídia quando, no final da década de 1980, foi constatado que as fontes de recursos não renováveis, como de petróleo e de outras matérias-primas, estavam se esgotando rapidamente; e que havia falta de espaço para a disposição de lixo e de outros dejetos na natureza. A expressão nasce do inglês *recycle* (*re*= repetir, e *cycle*= ciclo) (SCHUINSEKEL; MOURA; NETO, 2017).

Os resultados apresentados pelo processo de reciclagem são notáveis tanto no campo ambiental, como nos campos social e econômico. No aspecto social, a reciclagem contribui para a melhora da saúde pública, assim como na manutenção de recursos naturais e geração de empregos. No Brasil, esse cenário mostra-se positivo. Segundo o CEMPRE (Compromisso Empresarial para Reciclagem), 97,6% do alumínio de latas que circulou no País em 2019 retornou à produção da reciclagem, o que se traduz no índice de maior contribuição entre os países do mundo.

Um dos personagens fundamentais para a obtenção destes índices são os catadores de materiais recicláveis que, ligados às cooperativas, são os agentes que de forma muito significativa corroboram com a redução dos impactos que a não destinação correta destes materiais causaria ao meio ambiente. Concomitante a isso, a reciclagem é fontes de emprego e renda para as famílias dos catadores. Araújo (2010, p.33) explica:

Nesse contexto, os catadores de materiais recicláveis representam a categoria de trabalhadores mais explorada na cadeia produtiva do processo de industrialização, apresentando, assim, um alto grau de exclusão social do sistema capitalista. Os catadores possibilitam o retorno dos resíduos dos produtos à cadeia produtiva como matéria prima, reduzindo a exploração dos recursos naturais, o consumo de energia e, conseqüentemente, os custos da produção industrial. Por outro lado, reduzem os gastos com a coleta e disposição final do lixo. Os catadores são frutos do sistema econômico capitalista e do processo de industrialização que, ao utilizar o trabalho das máquinas, desqualifica o trabalho de uma imensa massa de trabalhadores, gerando o desemprego.

Além das adversidades de trabalho, outra grande questão na atividade dos catadores são os problemas enfrentados quanto à exclusão social e a hostilidade do entorno, posto que muitas vezes são vistos com desprezo e confundidos com mendigos e/ou infratores. Paiva (2006) cita que o trabalho dos catadores é visto pela sociedade, e pelos próprios catadores, como insignificante, ainda que represente uma parte importante da cadeia de reciclagem.

Os atravessadores são parte nociva do negócio, posto que não são capazes de atender à demanda da indústria, e mantém os catadores em situação de interdependência a eles. Os mesmos não geram lucros e ainda acabam por diminuir o faturamento dos catadores

que atuam na linha de frente. Gonçalves (2006, p. 99) define essa relação como “a forma mais cruel de precarização do trabalho, pois trabalham indiretamente para os atravessadores e para a indústria”, de modo que os catadores continuam a atuar na informalidade, sem acesso aos benefícios da atividade, não gerando custo do trabalho para empresas do setor.

Medina (1997) diz que a indústria induz e estimula a ação dos intermediários, garantindo assim a disponibilidade de quantidade e qualidade do material para reciclagem. No entanto, ainda que pareça um cenário negativo, os catadores conseguem aumentar seus rendimentos quando se unem e se organizam, eliminando a exploração por parte dos intermediários (MEDINA, 2000). Uma das maneiras de evitar que os catadores sejam explorados por atravessadores é a organização desses profissionais em cooperativas, que aumentam não só os ganhos, como também as condições de trabalho do catador.

## 2.6 COOPERATIVAS DE RECICLAGEM

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

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

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

O arranjo das pessoas em equipe, a fim de unir os objetivos em resultados e conjuntos traz grandes benefícios para a classe, propiciando maior poder de barganha dos recicladores com os industriais e o poder público, tornando-os mais fortes frente às

indústrias e aumentando o valor agregado de seus serviços, de modo a eliminar a figura dos atravessadores (GONÇALVES-DIAS; TEODÓSIO, 2006). Nesse mesmo sentido, a união das cooperativas em prol da causa dos catadores possibilita a obtenção de melhores preços quando comparados aos que trabalham individualmente.

Dessa forma, restando claro que o alcance desejável do desenvolvimento sustentável está diretamente ligado à ação dos catadores de material reciclável, tendo em vista o impacto que a não destinação dos resíduos causa ao meio ambiente, para que o desenvolvimento abranja as três dimensões de sustentabilidade, quais sejam, econômica, social e ecológica, é também parte importante à organização dos atores envolvidos em cooperativas, pois estas dignificam e eliminam eventuais distorções na realização desta atividade. A análise quanto à organização interna das cooperativas de reciclagem é o que se propõe a fazer a presente pesquisa, pois a eficiência na sua gestão e organização é fundamental para a otimização, qualificação e perpetuação da atividade.

Estudos anteriores já foram realizados no sentido de abordar essa relação entre governança e sustentabilidade, sob a ótica das cooperativas de reciclagem. Fidelis (2017) direcionou sua tese para o desempenho das cooperativas de reciclagem, buscando propor um método para auxiliar a análise do desempenho das cooperativas em suas atividades operacionais na cadeia de reciclagem.

Nos estudos pôde-se observar que, na amostra analisada, as cooperativas apresentaram-se heterogêneas, com diferentes níveis de desempenho e organização administrativa, inclusive dificuldades de comunicação. Evidenciou-se que existem cooperativas organizadas em setores administrativos, e outras onde o presidente exerce todas as funções administrativas. Concluiu-se que há a necessidade de manutenção e ampliar as ações públicas integradas às cooperativas de catadores, buscando o maior controle nas operações de coleta, produção e comercialização, pois o aumento no desempenho das cooperativas e suas atividades operacionais são essenciais para a sua sobrevivência e melhoria da qualidade de vida dos seus cooperados.

Biesek e Webber (2018) voltaram suas análises para a gestão de resíduos nos municípios da região Oeste do Paraná. Reconhecendo a necessidade de os municípios capacitarem seus gestores municipais, firmar parcerias com os catadores de recicláveis e captar recursos para ampliar e implementar programas que fortaleçam a coleta seletiva municipal, os pesquisadores objetivaram abordar, em seus estudos, as estratégias de

avaliação e monitoramento de governança, autogestão e de indicadores de coleta seletiva nos municípios da região Oeste do Paraná.

Os achados indicaram que ainda existe a necessidade de correção das informações referentes à quantidade do material reciclado em relação ao total existente e o valor recebido pelos catadores atualmente, prevendo a possibilidade do aumento de suas rendas. No entanto, observou-se que, de modo geral, os municípios da região Oeste do Paraná realizam suas coletas seletivas de forma a atender aos anseios dos seus municípios, o que evidencia a importância de uma plataforma que integre as informações da coleta, triagem/processamento e comercialização dos resíduos sólidos recicláveis, que é o que ocorre na região através da plataforma Reciclômetro. A possibilidade de integração de dados auxilia significativamente a gestão e funcionamento da gestão de resíduos.

Santos, Deus e Battistelle (2018) voltaram seus estudos para as problemáticas e desafios do desenvolvimento sustentável sob o panorama das cooperativas de reciclagem. Na perspectiva dos autores, os resíduos sólidos urbanos ainda são uma área desafiadora para a sustentabilidade dos municípios em todo o mundo, e a literatura nacional e internacional carece de discussão quanto à relação entre cooperativas, logística reversa e empresas. Da mesma forma, a gestão de cooperativas de materiais recicláveis carece de respaldo técnico na sua operacionalização, o que acarreta em múltiplos problemas estruturais e de produtividade, interligados à assistência social dos catadores.

Nesse viés, o estudo objetivou traçar um perfil das cooperativas de reciclagem no município de Bauru, estado de São Paulo, mapeando e identificando as especificidades de cada cooperativa, de modo a propor-lhes melhorias em seus processos. Concluiu-se que, no que tange à gestão interna das cooperativas, fatores como os materiais comercializados por estas serem determinados pelo mercado externo; a existência de muitos atravessadores entre a triagem nas cooperativas e a indústria de reciclagem; e falta de apoio técnico e científico para a gestão humana e operacional, são determinantes para o baixo retorno financeiro e destinação de grande quantidade de rejeito de materiais com potencial de reciclagem aos aterros sanitários.

Propuseram os autores, como sugestões futuras, a previsão e regulamentação de um sistema de gestão para os resíduos volumosos mediante lei municipal, e o estímulo à educação e sensibilização ambiental, mediante uma série de ações que envolvem tanto os

profissionais ligados diretamente ao manejo de resíduos e à limpeza urbana, como também os educadores, alunos das escolas da rede pública e privada, e a sociedade como um todo.

Farias, Fidelis, Moraes e Campos (2018) demonstraram em seus estudos a importância das cooperativas de reciclagem no processo que envolve os resíduos sólidos urbanos em países em desenvolvimento, posto que cumprem o papel de elo entre os pilares gestão de resíduos, geração de renda e inclusão social. Além do foco crescente na redução de resíduos sólidos, reutilização e reciclagem, as cooperativas proporcionam a seus cooperados condições mais adequadas de trabalho e inclusão de pessoas que devido a condições físicas ou sociais se encontravam a margem da sociedade, o que respalda a relevância do presente estudo para com a análise dessas cooperativas, neste sob a perspectiva da governança.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

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

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

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

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

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

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

#### 3.2 DIMENSÕES DA PESQUISA

As dimensões da pesquisa são formadas a partir de critérios adotados para interpretar o problema do estudo e chegar a evidências que irão responder à pergunta da pesquisa (GIL, 2002). Para que essas dimensões sejam válidas, é fundamental defini-las

conceitualmente (YIN, 2001). Dessa forma, neste estudo foi definida uma dimensão principal, qual seja, a Governança, e partir dela observados tópicos específicos envolvendo a matéria, caracterizados no Quadro 02 a seguir:

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

Quadro 02: Variável Governança e seus tópicos.

Fonte: Elaboração própria



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

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

Quadro 03: Tópicos de Governança.

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

É importante ressaltar que as questões apresentadas no Quadro 03 cumprem papel balizador, portanto, são elementos norteadores do roteiro de pesquisa para a coleta de dados. Para tanto as questões realizadas nas entrevistas e no quadro anterior dispostas foram retiradas a partir de indicações do Guia de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015), elaboradas também a partir do trabalho de (ALVES; D'MARIO, 2013).

### 3.3 COLETA DE DADOS

No que se refere à coleta de dados, pode-se dizer que o estudo de caso é o tipo de estudo mais completo de todos os delineamentos, pois se vale tanto de dados de gente quanto de dados de papel (GIL, 2002). É nos estudos de caso que os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos. Com relação a esta pesquisa, a coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas.

O método de coleta de dados realizado por entrevistas constitui um meio muito popular de obtenção de dados, o qual é amplamente empregado em pesquisas de ordem qualitativa. O formato adotado pode variar de acordo com o grau de direcionamento que o autor deseja aplicar sobre a interação com o entrevistado, podendo classifica-la como estruturada, semiestruturada ou não estruturada (GIL,1999). Este estudo valeu-se do método de entrevista semiestruturada, a qual permite ao entrevistador maior liberdade na interação com o entrevistado, podendo propiciar oportunidades de se falar sobre tópicos não previstos previamente.

As entrevistas foram realizadas com os presidentes e diretores das organizações em estudo, visando a obtenção de opiniões diversas para a construção da análise e considerações acerca do processo de implementação de práticas de governança nas cooperativas abordadas, das 12 cooperativas abordadas para a pesquisa, apenas 9 responderam, das 3 cooperativas não respondentes, 2 desativaram suas operações devido a incapacidade financeira durante a Pandemia do Covid-19 e uma não foi possível ser localizada. Cada entrevista teve a duração média de 20 minutos por entrevistado, sendo que das 9 cooperativas respondentes, foram selecionados ao menos 2 gestores de cada cooperativa, para que não haja conflito, ou, distorções acerca das respostas obtidas.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Taquette (2016), a abordagem de análise qualitativa dos dados visa compreender o caráter multidimensional dos fenômenos em sua manifestação, bem como observar os diferentes significados de uma experiência, auxiliando a compreensão do indivíduo no seu contexto. Os dados utilizados na análise de pesquisa qualitativa em sua maioria são textuais. A fase na qual a análise dos dados acontece tem como finalidade estabelecer sua compreensão, confirmar ou não o objeto da pesquisa, responder às questões elaboradas e, assim, ampliar o conhecimento sobre o tema investigado (TAQUETTE, 2016).

O momento de sistematização é um movimento constante que ocorre em várias direções: partindo das questões para a realidade, desta para a abordagem conceitual, da literatura para os dados, se repetindo e entrecruzando até que a análise atinja um "desenho significativo de um quadro", com características multifacetadas, mas passível de visões interpretáveis (ALVES, SILVA, 1992).

Assim sendo, os dados obtidos nas entrevistas deverão passar por leituras e releituras por quantas vezes forem necessárias, a fim de que se identifiquem informações mais contundentes, recorrentes, convergentes ou divergentes, de maneira a evidenciar, a partir da análise dos discursos, as respostas à questão de pesquisa deste trabalho (PICHI, 2017). Este momento do trabalho mostra-se fundamental pois, de acordo com Minayo (2012), a conclusão de uma análise qualitativa deve demonstrar um texto capaz de relatar informações concisas, coerentes e, o mais possível, fidedignas. Pois, o relato final da pesquisa apresenta uma síntese na qual o objeto de pesquisa reveste, impregna e entranha todo o texto.

### 3.5 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS E DO AMBIENTE ANALISADO

Para este estudo foram selecionadas doze cooperativas de reciclagem localizadas na cidade de Florianópolis/SC ou nas cidades limítrofes, cooperativas estas que foram selecionadas a partir de uma lista disponibilizada pela autarquia de limpeza da cidade de Florianópolis, a Companhia de Melhoramento da Capital - COMCAP. As cooperativas estudadas estão ligadas às Secretarias de Meio Ambiente, e participam de programas de sustentabilidade e reciclagem promovidos pela empresa e outras organizações sociais.

As cooperativas selecionadas para a pesquisa possuíam de 15 a 120 cooperados sendo, movimentam em torno de 60 mil reais por mês, em média, com a realização do

aproveitamento do resíduo sólido, tendo em seus maiores clientes, pequenas indústrias geradoras de material reciclável principalmente de metais e plásticos, estas cooperativas geralmente possuem estrutura administrativa simples, com poucos cargos de gerência, sendo constituídas principalmente por membros de uma mesma família ou região da cidade.

A cidade de Florianópolis é a capital do estado de Santa Catarina, e movimenta por ano mais de 209 mil toneladas de lixo. Desse total, 94% vão para aterros sanitários, e 6% são desviados para a reciclagem. Esse percentual garante à cidade o patamar de capital que mais recicla lixo no Brasil, de acordo com as informações disponibilizadas no site da prefeitura.

A cidade ainda possui um plano/meta de até o ano de 2030 realizar um desvio de materiais recicláveis no entorno de 60%, transformando-a em cidade modelo para o restante do país. Dessa maneira, Florianópolis e os atores envolvidos no processo de logística reversa de resíduos produzidos em seu território são considerados inovadores e ambiciosos, buscando oferecer serviços a um mercado em expansão e cada vez mais exigente, tanto no Brasil como no restante do Mundo.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO MULTICASO COM COOPERATIVAS DE RECICLAGEM

Pois bem, na presente pesquisa a variável Governança será organizada em 6 tópicos e subdividida em 17 perguntas, baseadas em práticas de boa governança observadas no Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC (IBGC, 2015) e no Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa da OCB (OCB, 2017), as quais têm o intuito de averiguar quais práticas de governança são adotadas na gestão dessas organizações, a fim de medir a que nível de governança estas cooperativas estão submetidas.

Dessa forma, serão abordadas as práticas inerentes aos princípios de Responsabilidade Corporativa; Ética, Conduta e Conflito de Interesses; Transparência; Comitê de RH; Gestão; e Auditoria, de forma individualizada e direcionada, conforme se verá adiante.

### 4.2 RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

	Questões	Sim	Não
Tópico Responsabilidade Corporativa	Possui planejamento estratégico?	4	5
	Divulga e compartilha informações voltadas para a Governança?	6	3
	Participa das reuniões do Conselho Confederativo e Assembleias?	4	5
	Estabelece requisitos mínimos necessários para a atuação dos Dirigentes e Conselheiros?	5	4
	Possui políticas de gestão de pessoas alinhadas ao planejamento estratégico?	4	5

O Tópico 1 refere-se à responsabilidade corporativa, e visa entender quais as práticas de governança adotadas pelas cooperativas que se relacionam com este princípio. As respostas coletadas estão apresentadas de acordo com o quadro 04 a seguir, veja-se:

Quadro 04: Práticas de Responsabilidade Corporativa.

Fonte: elaboração própria

As entrevistas realizadas com os gestores das cooperativas indicaram que a estrutura de responsabilidade corporativa em grande parte das cooperativas selecionadas está presente no dia a dia da gestão organizacional. A elaboração do planejamento estratégico anual mostra-se alinhado com a realização de assembleias, que reúnem os cooperados e lideranças locais e

políticas, e a participação da autarquia municipal de coleta de resíduos indica alinhamento com o que estabelece o código de boas práticas de governança corporativa.

A realização destes eventos tem se mostrado positiva ao ponto que os cooperados passam a compreender melhor o funcionamento, a estrutura gestora, e passam a participar mais ativamente do processo construtivo da gestão corporativa, o que implica em um maior fortalecimento do princípio de participação por parte dos associados, apontando para melhores práticas de governança nestas organizações. Com o acesso à informação mais amplo e facilitado, tal conduta traz subsídio ao cooperado para construir opiniões e argumentação sobre os temas em pauta, conforme indicam Soares e Ventura (2008).

É importante frisar que as políticas de gestão de pessoas, como os requisitos mínimos de atuação por parte da diretoria executiva e seus conselhos, é deliberado em conjunto com todos os cooperados, o que torna o processo mais transparente e participativo.

O que se pode observar é que algumas cooperativas entrevistadas não realizam tais práticas pelo fato de a estrutura empresarial ser baseada em participação familiar, portanto, não realizavam práticas neste sentido. Bornholdt (2005) diz que, conforme as organizações de cunho familiar crescem, o conselho de família passa a ser uma importante ferramenta para gerir a complexidade de recursos e necessidades dos familiares, garantindo o futuro. É também importante a criação dos “escritórios de família”, que proporcionam maior tranquilidade e segurança para os familiares no que tange a assuntos patrimoniais e orientação para o futuro destas organizações.

A participação nas reuniões do conselho federativo mostra o comprometimento não somente com a sociedade, parte interessada na continuidade do negócio, mas também com o relacionamento dentro a classe, promovendo unidade e parceria para gerar novas oportunidades e desenvolvimento social.

#### 4.3 ÉTICA, CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES

O Tópico 2 busca compreender a relação entre ética, conduta e conflito de interesses no cerne das cooperativas de reciclagem analisadas. Como viu-se, nas sociedades cooperativas, é indispensável que os interesses coletivos sejam proeminentes diante dos interesses individuais dos cooperados. Para isso, a construção de processos de gestão e de governança é indispensável para harmonizar os conflitos de interesses que possam vir a surgir.

Assim, democratizar os relacionamentos, otimizar as interações entre associados e exprimir as formas como se dão as relações no ambiente interno das organizações mostram-se como medidas de governança necessárias e eficazes para diminuir ou coibir conflitos internos. A elaboração de um Código de Conduta, conforme indica a OCB (2017), deve propor-se a definir as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais da cooperativa, refletindo sua cultura e os princípios cooperativistas, mediante procedimentos que resguardem o contraditório e a ampla defesa.

Nas cooperativas analisadas, observa-se que a grande maioria não possui Código de Conduta, o que revela um sistema organizacional ainda principiante, proposto a dirimir eventuais problemas/conflitos a partir de uma conduta interpessoal, sem um estatuto interno que os resguarde.

Ademais, a instalação de canais apropriados para que os cooperados ou quaisquer outras partes interessadas possam encaminhar denúncias quanto a situações que envolvam dilemas, conflitos de interesses e eventuais máculas ao regramento interno da cooperativa ou mesmo à legislação pátria também mostra-se como medida que se preze para governança das cooperativas.

Vislumbra-se que, das nove cooperativas analisadas, nenhuma possui Ouvidoria. A falta de espaços específicos para manifestação das vontades dos associados e participação dos mesmos na cooperativa pode ser um problema para a governança, conforme alertam Soares e Ventura (2008), posto que podem estar intrinsecamente ligados ao sentimento de pertencimento dos associados dentro da organização. De mesmo modo, a partir de canais de denúncia podem surgir informações de extrema relevância e necessidade de deliberação, o que deixa de ser possível com a sua inexistência.

Conforme já destacado anteriormente, muitas das características ainda principiantes observadas nas cooperativas analisadas no que tange a sua organização e relacionamento interno se dão em razão de se tratarem de organizações pequenas, em sua maioria de cunho familiar. Conforme salientam Soares & Ventura (2008), se por um lado a existência de laços entre os dirigentes pode ampliar o clima de confiança entre sócios e gestores, o que é almejavél por qualquer organização; por outro lado, a partir desta “confiança” preestabelecida podem surgir percepções de menor necessidade de acompanhamento e fiscalização por parte dos associados, o que acarreta na fragilização do controle da organização.

O respeito à área de atuação estatutária é outro ponto que merece atenção, e tem ligação direta com a natureza dessas organizações. De acordo com as amostras, ainda que na maioria das cooperativas entrevistadas as atividades dos cooperados estejam de acordo com a sua atuação estatutária, em três organizações ainda observa-se a multiplicidade de funções, reflexo de organizações menores e com quadro laborativo reduzido. No quadro abaixo (Quadro 05), ilustra-se a realidade narrada:

<b>Tópico Abordado</b>	<b>Questões</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Tópico Ética, conduta e conflito de interesse	Possui Código de Conduta?	3	6
	Possui Ouvidoria?	0	9
	Respeita a sua área de atuação estatutária?	6	3

Quadro 05: Práticas de ética, conduta e conflito de interesse.

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4 TRANSPARÊNCIA

No Tópico 3, analisa-se as práticas que asseguram a transparência dentro da gestão das cooperativas e facilitam o acesso das partes interessadas às informações. Com a transparência, busca-se criar um ambiente de relacionamento confiável e seguro dentro da organização, devendo as informações serem equilibradas e de qualidade, abordando tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a proporcionar aos interessados uma correta compreensão da realidade da cooperativa (OCB, 2017).

O Manual de Governança nas Cooperativas da OCB (2017) recomenda que sejam elaborados relatórios periódicos de gestão e que estes sejam de caráter público, de modo tempestivo e suficiente, informando tanto os aspectos econômico-financeiros como os demais aspectos da atividade da cooperativa. Os relatórios de gestão devem conter, inclusive, relatos sobre as atividades do Conselho/Diretoria e seus Comitês, assim como um detalhamento do modelo de gestão e de governança.

De acordo com as respostas coletadas, extrai-se que a adoção de relatórios periódicos de gestão é prática comum entre as cooperativas analisadas, havendo tão somente duas cooperativas que não incorporaram tal prática. Um dos entrevistados destacou que esses relatórios são elaborados a partir das movimentações de resíduos e de faturamento, de modo a estabelecer um maior controle e visualizar mais amplamente o cenário da organização.



O mesmo entrevistado indicou, também, que a cooperativa tem a prática de realizar reuniões entre os diretores a cada quinze dias, o que garante a efetividade dos trabalhos do Conselho/Diretoria, ainda que a OCB (2017) recomende que seja evitada frequência superior à mensal, sob o risco de interferir indesejavelmente nos trabalhos da gestão. Importante perceber que, ainda que hajam orientações quanto às melhores práticas de governança nas organizações, estas inevitavelmente devem se condicionar à realidade das cooperativas e se adaptar ao melhor cenário e funcionamento destas.

Nas demais cooperativas entrevistadas, a prática de reuniões periódicas de gestão também mostrou-se positiva, deixando de ser adotada apenas por três organizações. As reuniões de gestão são o ambiente propício para que sejam prestadas informações, expostas as atividades e apresentadas opiniões, por isso a sua relevância para a gestão e transparência no cerne de uma organização.

Coletou-se nas entrevistas realizadas que a realização das reuniões periódicas é acompanhada de realização de ata, para conhecimento e registro, o que mostra um cenário positivo. Nesse aspecto, recomenda-se inclusive que, alinhado à transparência dos atos e à participação efetiva os membros, as atas das reuniões circulem sobre todos os participantes, para comentários e modificações, antes da sua aprovação, registro, arquivamento e encaminhamento das decisões (OCB, 2017). Abaixo os dados compilados referentes ao cenário apresentado (Quadro 06):

<b>Tópico abordado</b>	<b>Questões</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Tópico Transparência	Adota relatórios periódicos de gestão?	7	2
	Adota reuniões periódicas de gestão?	6	3

Quadro 06: Práticas de transparência.

Fonte: Elaboração própria

#### 4.5 COMITÊ DE RH

O Tópico 4, qual seja, Comitê de RH, visa averiguar quais práticas relativas à coordenação dos associados e do desenvolvimento sustentável da organização são colocadas

em prática nestas organizações. O Quadro 07 a seguir apresenta os resultados obtidos nas entrevistas realizadas:

<b>Tópico abordado</b>	<b>Questões</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Tópico Comitê de RH	Possui Comitê de Recursos Humanos?	2	7
	Possui e-mail corporativo para cada área operacional da organização?	6	3
	Possui Pesquisa de Cargos e Salários que subsidia os ajustes de pró-labore dos Dirigentes?	3	6
	Possui política de admissão de Cooperados?	1	8
	Possui programa de desenvolvimento de Conselheiros de acordo com sua atuação?	0	9

Quadro 07: Práticas de RH.

Fonte: Elaboração própria

Nesse sentido, uma vez que o RH cumpre papel importante na gestão, desenvolvimento e aplicação das práticas de governança nas cooperativas, é importante compreender sua necessidade, pois o setor auxilia no engajamento dos associados e contribui com a formação e desenvolvimento do mesmo, criando uma relação mútua entre as partes envolvidas.

No decorrer das entrevistas foi percebida pouca adesão por parte das organizações nestas práticas, o que demonstra ainda um processo de desenvolvimento dos cooperados envolvidos muito baixo.

Com relação à criação de comitês de Recursos Humanos, a adesão se mostrou baixa pelo fato de as organizações não contarem com profissionais capacitados a gerar iniciativas alinhadas com as diretrizes de recursos humanos.

As cooperativas apresentaram boa adesão à prática de instituição dos e-mails corporativos, compreendendo a necessidade de comunicação entre os associados de forma ordenada e concentrada, com a atualização dos processos migrando da modalidade física para a modalidade on-line. Importa ressaltar que grande parte desta mudança ocorreu durante a pandemia do Covid-19, fato que causou maior distanciamento físico entre associados e cooperativa, portanto condicionando a cooperativa para o estabelecimento desta prática.

A baixa adesão à prática de pesquisa de salários para pró-labore se justifica pelo processo decisório estar envolvido juntamente com os associados nas assembleias realizadas pela cooperativa, nas quais as decisões são tomadas em conjunto utilizando-se os parâmetros organizacionais para esta tomada de decisão.

Sobre a política de admissão de novos cooperados, os entrevistados alegaram que não se utilizavam de nenhuma política de adesão de novos associados a não ser a necessidade devido à alta demanda de recicláveis durante a temporada de verão na cidade, fato que movimenta muito a geração de resíduos sólidos com a necessidade da devida destinação, proporcionando maior participação das cooperativas no mercado.

Não foram encontrados, dentre os entrevistados, nenhuma iniciativa com relação à programas de desenvolvimento de conselheiros ou gestores para as cooperativas. É de senso entre os associados que os processos de votação por parte dos cooperados nas assembleias e reuniões representa a forma e maneira mais adequada de escolha dos gestores organizacionais.

#### 4.6 GESTÃO

O Tópico 5, que envolve a Gestão, aborda as práticas relativas à responsabilidade do gestor para com a organização e a coordenação da sua diretoria, cabendo a ele fazer o elo entre a gestão da cooperativa e seus associados. O Quadro 08 abaixo ilustra quais práticas de gestão foram questionadas para os gestores das cooperativas, bem como suas respectivas respostas:

Tópico abordado	Questões	Sim	Não
Tópico Gestão	Dirigentes realizam avaliação de desempenho de seus subordinados diretos?	3	6
	Possui gestão por competência para os dirigentes?	4	5
	Existem requisitos mínimos necessários para a atuação dos Dirigentes e Conselheiros?	5	4
	Possui sistema de gestão da qualidade?	8	1

Quadro 08: Práticas de gestão.

Fonte: Elaboração própria

De

acordo com os gestores, é de competência deste espaço de governança desenhar o caminho a

ser percorrido pela cooperativa, com a definição de objetivos e a delimitação das áreas de atuação. Como também, a definição das linhas mestras para o planejamento estratégico e o monitoramento do desempenho dos administradores.

Na manifestação dos entrevistados, notou-se uma baixa adesão à realização de avaliações de desempenho por parte dos subordinados, devido ao relacionamento entre os gestores e funcionários que muitas vezes são também associados às cooperativas.

Segundo os entrevistados, a diretoria executiva cumpre papel fundamental e é considerada o órgão de gestão e administração, responsável pela produção de resultados, mantendo o equilíbrio social e financeiro dos negócios e a utilização de instrumentos de planejamento, organização e controles. Portanto, a direção do órgão necessita de gestores capacitados tecnicamente.

Assim, a Diretoria é constituída pelo Presidente, Vice-presidente e Secretário, cujas principais atribuições são executar os projetos e ações aprovados pelo conselho de administração e de elaboração dos planos de trabalho, orçamentos, relatórios, balanços contábeis, prestação de contas e zelar pela eficiência, pela boa aplicação dos recursos e pela defesa do patrimônio da cooperativa.

De acordo com os entrevistados, o respeito entre os gestores e os cooperados é fato fundamental para a escolha e determinação dos candidatos a essas vagas, sendo assim não são propriamente estabelecidos requisitos mínimos para a atuação destes atores nas respectivas funções estatutárias. De toda forma, algumas cooperativas acordaram com seus associados o estabelecimento de certos requisitos para a atuação dos gestores.

O estabelecimento de sistemas de gestão de qualidade inter-relacionados com o processo de logística reversa realizado pelas cooperativas é uma prática quase que unânime entre os entrevistados, para isso contam com o apoio e suporte de projetos universitários e empresariais promovidos por organizações e associações relacionadas ao cooperativismo e o serviço de excelência.

#### 4.7 AUDITORIA

O Tópico 6, por fim, busca identificar as práticas referentes à Auditoria nas organizações analisadas. Conforme De Conto (2014), as práticas de governança contribuem na estruturação da gestão das organizações cooperativas especialmente no que se refere à estruturação de seus órgãos de administração, de fiscalização, e aos procedimentos de auditoria interna e externa.

Vê-se, pois, que um sistema de fiscalização e controle mostra-se como um dos pilares para a gestão das cooperativas, e não seria diferente para as cooperativas de reciclagem. Contudo, a partir das respostas coletadas, fica evidente que práticas de fiscalização ainda não são recorrentes na realidade dessas organizações. Das cooperativas entrevistadas, apenas duas delas realizam auditoria independente, e três realizam auditoria interna, cenário bem negativo quando analisado sob a ótica da governança cooperativa, veja-se:

<b>Tópico abordado</b>	<b>Questões</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Tópico Auditoria	Realiza auditoria independente?	2	7
	Realiza auditoria interna?	3	6

Quadro 09: Práticas de auditoria.

Fonte: Elaboração própria

Uma vez que o cooperativismo pauta-se na autogestão, isto é, na participação dos associados na administração da cooperativa, acompanhando o seu desenvolvimento, participando das reuniões de tomada de decisões e fiscalizando a administração, a ausência de auditorias ou baixa participação do conselho fiscal, conforme conclui Marujo (2020), mostra-se como um desafio para a sua gestão.

Isso porque com a expansão do cooperativismo no Brasil e no mundo, a heterogestão mostra-se cada vez mais atraente, posto que facilita todo o processo de tomada de decisão e planejamento da cooperativa, além de apresentar uma tendência de aumento na eficiência econômica. A heterogestão baseia-se na tomada de decisão “de cima para baixo”, ou seja, por poucos sócios, frisando a hierarquização (SINGER, 2002).

Por mais que, num primeiro momento, essa modalidade de gestão possa mostrar-se atrativa, ela vai de desencontro com as premissas da economia solidária e da filosofia cooperativista, uma vez que se torna sinônimo de poder e incentiva a competição entre o quadro de empregados em vez da cooperação (Marujo, 2020). Nesse sentido, necessário se faz reafirmar o modelo cooperativista, mediante a incorporação de práticas concisas de autogestão, dentre elas, a realização constante de auditorias. Conforme Busnardo (2006), a construção de um empreendimento que adote a autogestão é um processo lento e demorado, que requer paciência e esforço das partes envolvidas.

#### 4.8 ANÁLISE DOS DADOS

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

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

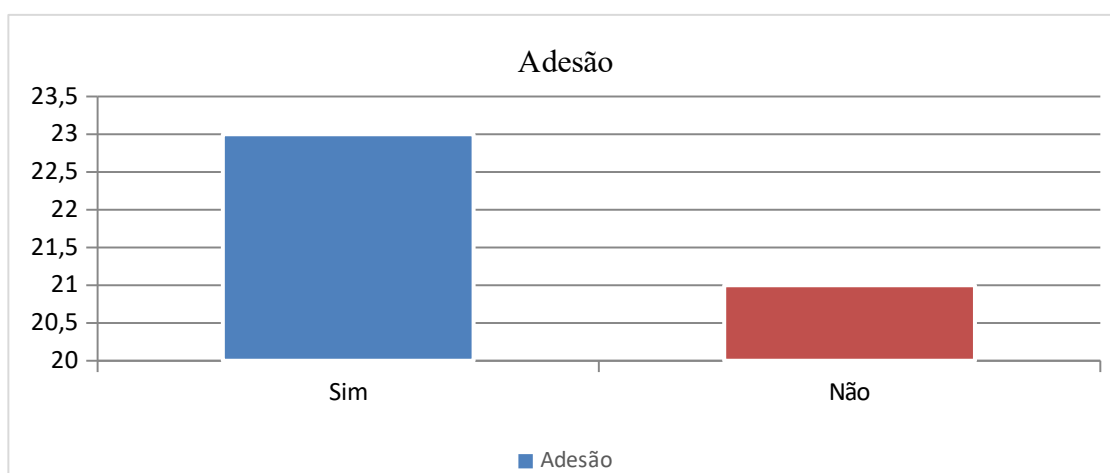


Gráfico 01: Dados de adesão as práticas de Responsabilidade Corporativa.

Fonte: Elaboração própria.

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

Segundo Oliveira e Guimarães (2021), o baixo envolvimento e a pouca participação dos associados apontam a uma concentração de poder de decisão nos escalões mais altos da gestão cooperativa. Por consequência enfraquecem o monitoramento e o controle, abrindo brechas para comportamentos oportunistas e distanciando dos princípios do cooperativismo.

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

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

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

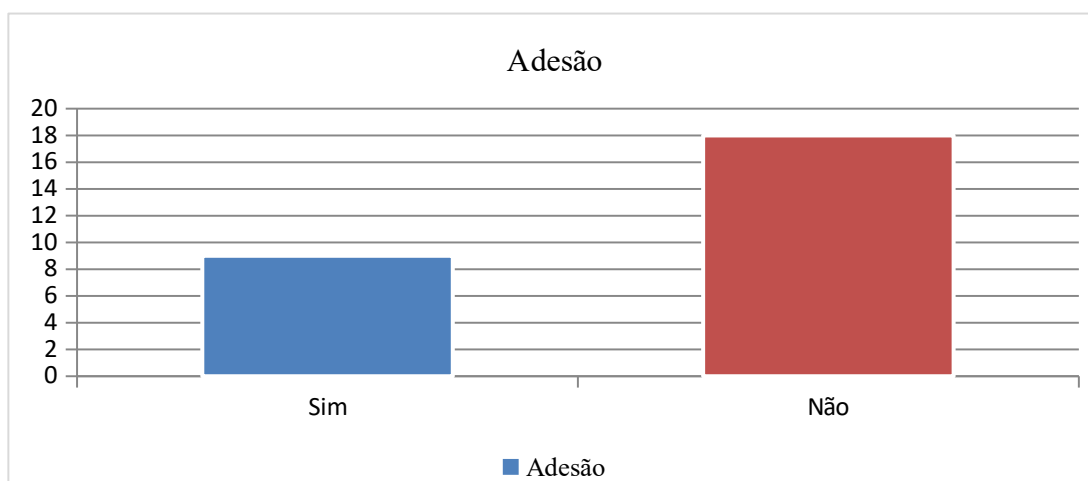


Gráfico 02: Dados de adesão as práticas de Ética, conduta e conflito de interesse.

Fonte: Elaboração própria

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

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

Como ponto positivo, todavia, observou-se que grande parte dos quadros de gestores respeitam as áreas de atuação estatutárias, ainda que por vezes haja interferência em outras áreas, os gestores e suas respectivas diretorias cumprem com o seu papel estabelecido. De maneira geral as cooperativas entrevistadas possuem 3 cargos de diretoria, sendo o presidente figura indispensável ao processo organizacional, conforme o tamanho e a necessidade de cada cooperativa foi auferida uma estrutura estatutária melhor formulada, de modo que a maior cooperativa entrevistada possuía 5 cargos de diretoria por exemplo.

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

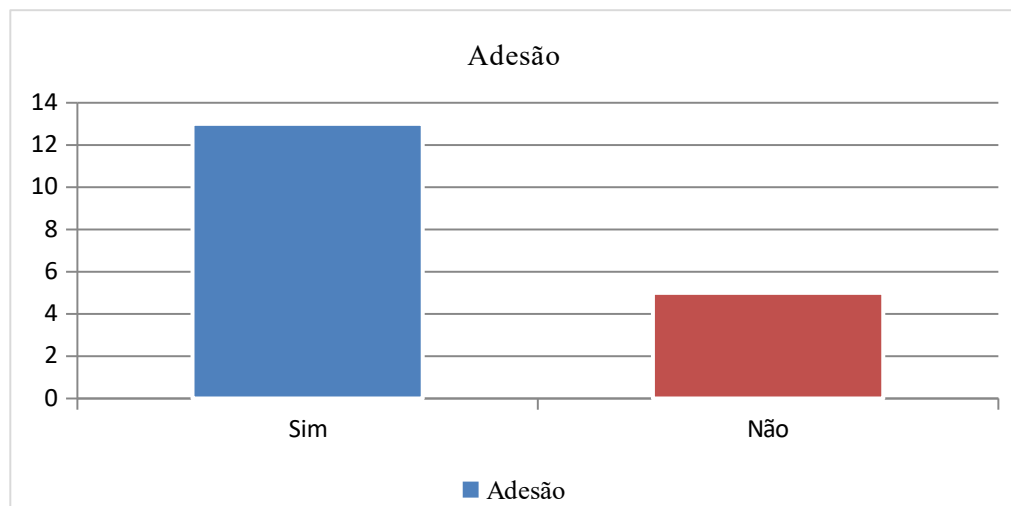


Gráfico 03: Dados de adesão às práticas de Transparência.

Fonte: Elaboração própria

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

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

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



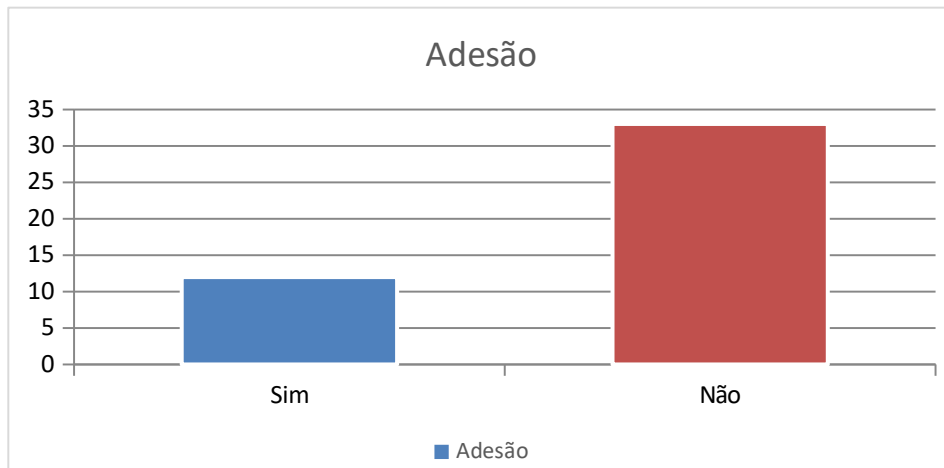


Gráfico 04: Dados de adesão as práticas de Recursos Humanos.

Fonte: Elaboração própria.

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

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

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

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

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

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

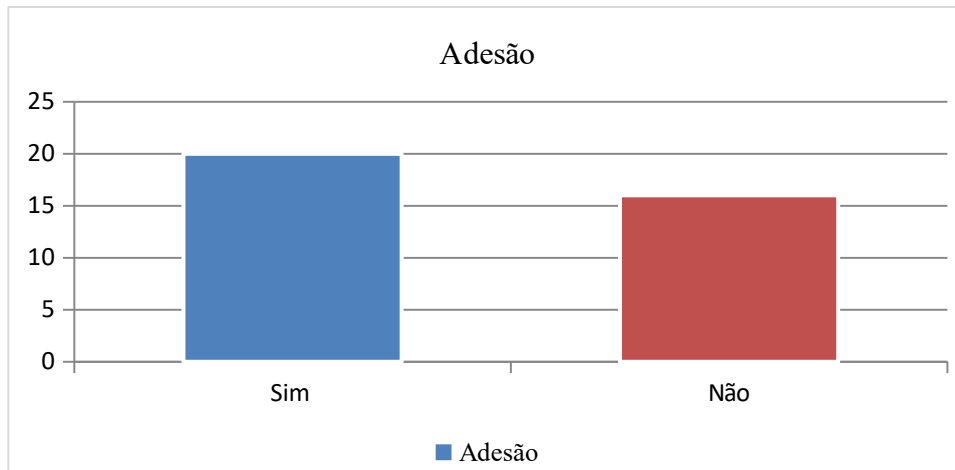


Gráfico 05: Dados de adesão as práticas de Gestão.

Fonte: Elaboração própria.

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

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

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

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

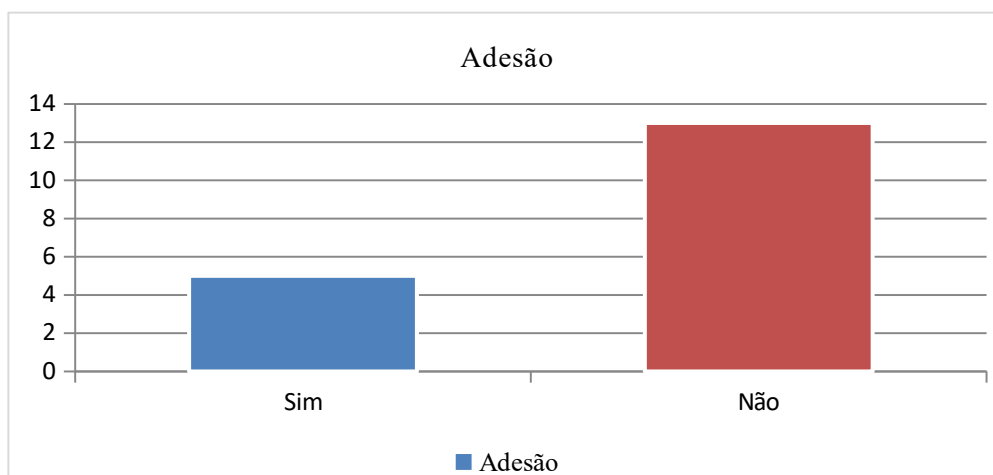


Gráfico 06: Dados de adesão as práticas de Auditoria.

Fonte: Elaboração própria.

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

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

As cooperativas de reciclagem surgem como uma modalidade de cooperativa que pauta-se na gestão de resíduos sólidos urbanos, uma problemática cada vez mais crescente e

alarmante em âmbito mundial. Ao passo que a profissão de catador de lixo ainda é muito marginalizada no Brasil e no mundo, a organização destes em cooperativas apresenta-se como uma forma de dignificação da profissão, proporcionando-lhes maior retorno financeiro e condições de trabalho.

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

O quadro reduzido de colaboradores, associado à natureza das organizações que, em sua maioria compõem-se de familiares e pessoas próximas, justifica em parte a negligência dessas cooperativas no que tange a práticas de controle, fiscalização interna e gestão de pessoas e condutas.

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

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

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

É através de uma direção estratégica e pensada que as cooperativas de reciclagem do município de Florianópolis e de tantos outros serão capazes de otimizar sua atuação, cujos benefícios recaem sobre a sociedade como um todo. Para tanto, vê-se indispensável iniciativas

no sentido de capacitar os gestores para a administração dessas organizações, que mostra-se ainda muito principiante.

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

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

## REFERÊNCIAS

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

ALVES, Zélia Mana Mendes Biasoli; SILVA, Maria Helena GF. **Análise qualitativa de dados de entrevista:** uma proposta. Paidéia (Ribeirão Preto), p. 61-69, 1992.

ARAÚJO, Jandira Aureliano de *et al.* **Percepções e atitudes diante dos riscos ambientais à saúde de catadores de materiais recicláveis da comunidade de São José do Coque, Recife/PE.** 2009. Tese de Doutorado. Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães.

BAQUERO, Marcello; CREMONESE, Dejalma. **Capital social: teoria e prática.** Ijuí: Unijuí, 2006.

BARRETO, Ricardo Candéa Sá. **Políticas públicas e o desenvolvimento rural sustentável no Estado do Ceará:** estudo de caso. 2004.

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

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; GIRÃO BARROSO, Marcelo Francini; REZENDE, Amauri José. **Governança cooperativa e sistemas de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos da agência.** Brazilian Business Review. v. 9. n. 2. p. 72-92. Vitória: FUCAPE Business School, 2012.

BIESEK, Ana Solange; WEBBER, Lorivan. **SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA NA GESTÃO DE RESÍDUOS NOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ.** In: X Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental São Bernardo do Campo/SP–26 a. 2018.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Dispõe sobre a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras

providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm) . Acesso em 05 jul. 2021.

BRASIL. Lei n. 12.305, de 02 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm) . Acesso em 05 jul. 2021.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre, Bookman, 2005.

BUSNARDO, E. A. **Autogestão em construção**: uma cooperativa de construção civil do Rio de Janeiro. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, vol. 9, n. 1, p. 53-71, 2006.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataide. **A Aplicação das dimensões do desenvolvimento sustentável e os níveis da competitividade sistêmica: Um estudo comparativo entre regiões produtoras de calçados no Brasil. 2004.** 2004. Tese de Doutorado. Tese (concurso professor titular) Departamento de Administração e Contabilidade do Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande da Universidade Federal de Campina Grande.

DE CONTO, Mario. Aspectos jurídicos da governança corporativa em sociedades cooperativas. **Reflexão Cooperativista**, v. 90240, p. 23, 2014.

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

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

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

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

FARIAS, Mark Matheus Yuri Lee *et al.* **INTEGRAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE RECICLAGEM NA COLETA SELETIVA MUNICIPAL EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTOS: ESTUDO EM UMA CIDADE DE PORTE MÉDIO**. Gramado, 2018.

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

FIDELIS, Reginaldo. **Método para determinação do desempenho de cooperativas de reciclagem**. 2017. 143 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2017.

FRANCO, Maria de Assunção Ribeiro. **Planejamento ambiental para a cidade sustentável**. Annablume Editora, 2000.

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

GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino; TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa. **Estrutura da cadeia reversa: "caminhos" e "descaminhos" da embalagem PET**. **Production**, v. 16, n. 3, p. 429-441, 2006.

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



GOUVEIA, Nelson. Resíduos sólidos urbanos: impactos socioambientais e perspectiva de manejo sustentável com inclusão social. **Ciência & saúde coletiva**, v. 17, p. 1503-1510, 2012.

<https://nacoesunidas.org/agencias-da-onu-lancam-ano-internacional-das-cooperativas-201/> .  
Acesso em: 08 jul. 2021.

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

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

LEITE, PAULO ROBERTO. Logística Reversa: a complexidade do retorno de produtos. **Revista Tecnológica, São Paulo: Publicare**, 2009.

LUCAS FILHO, Antonio; DA ROCHA LINHARES, Edna Lúcia. **DISPOSIÇÃO FINAL DOS RESÍDUOS SÓLIDOS: UM ESTUDO DE CASO NO ALTO OESTE POTIGUAR**. 2019.

MARTINS, Mayra; MARTINS, Vidigal Fernandes. Governança Corporativa no Terceiro Setor: um estudo de caso em fundação de serviços hospitalares. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 2, n. 54, p. 6-13, 2014.

MARUJO, André Vinicius. **ENTRE A AUTOGESTÃO E A HETEROGESTÃO: os desafios enfrentados na gestão de cooperativas**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v. 14, n. 4, p. 01-22, 2020.

MEDINA, Martin. **Informal recycling and collection of solid wastes in developing countries: Issues and opportunities**. UNU, Institute of Advanced Studies, 1997.

MEDINA, Martin. Scavenger cooperatives in Asia and Latin America. **Resources, conservation and recycling**, v. 31, n. 1, p. 51-69, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & saúde coletiva**, v. 17, p. 621-626, 2012.

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

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

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

PAIVA, Verónica. El “cirujeo”, uncamino informal de recuperación de residuos. Buenos Aires, 2002-2003. **Estudios demográficos y urbanos**, v. 21, n. 1, p. 189-210, 2006.

PICCHI, Marcelo Rodolfo. **Contribuições das práticas de governança corporativa no processo de profissionalização das empresas familiares do agronegócio: um estudo multicase no segmento de implementos agrícolas**. 2017.

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

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

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

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

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

SCHUINSEKEL, Éder Ocimar; MOURA, RévisCatiano Feijó; DA ROSA NETO, Emitério. LOGÍSTICA REVERSA DE RESÍDUOS DE EQUIPAMENTOS ELETROELETRÔNICOS E SEUS REFLEXOS AO MEIO AMBIENTE. **Revista GESTO**, v. 5, n. 3, p. 48-59, 2017.

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

SILVA, IJ da. Análise do plano de gerenciamento de resíduos sólidos implantado no hospital Getúlio Vargas em Recife–PE. **Monografia de Especialização em educação ambiental**– Faculdade Frassinetti do Recife, Recife, 2007.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. 1. ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002. 127 p.

SOARES, Marden Marques; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. **ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO**, v. 5, p. 1-20, 2008.

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

TAQUETTE, Stella. Análise de dados de pesquisa qualitativa em saúde. **CIAIQ2016**, v. 2, 2016.

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



## APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

✓ Planilha 1 – Modelo A

QUESTIONÁRIO	SIM	NÃO
Possui planejamento estratégico		
Possui políticas de gestão de pessoas alinhadas ao planejamento estratégico		
Adota reuniões periódicas de gestão		
Adota relatórios periódicos de gestão		
Possui Código de Conduta		
Divulga e compartilha informações voltadas para a Governança		
Respeita a sua área de atuação estatutária		
Possui Ouvidoria		
Cumpre os requisitos mínimos necessários, para a atuação dos Dirigentes e Conselheiros		
Possui programa de desenvolvimento de Conselheiros de acordo com sua atuação		
Possui Comitê de Recursos Humanos		
Possui Pesquisa de Cargos e Salários que subsidia os ajustes de pró-labore dos Dirigentes		
Dirigentes realizam avaliação de desempenho de seus subordinados diretos		
Possui política de		

admissão de Cooperados		
Possui gestão por competência para os Dirigentes		
Realiza auditoria independente		
Realiza auditoria interna		
Participa das reuniões do Conselho Confederativo e Assembleias		
Possui e-mail corporativo, para cada área operacional da organização.		
Possui sistema de gestão da qualidade		
Possui planejamento estratégico		
Possui políticas de gestão de pessoas alinhadas ao planejamento estratégico		

Fonte: Elaborada pelo autor (2021).